# السلوك التنظيمي

## سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات



# السلوك الــتــنــظيمى

## سلوك الأفراد والجماعات في المنظمــات

دكتور
عبد الحميد عبدالفتاح المغربي

كلية التجارة- جامعة المنصورة
٢٠٠٤

# المؤلف

**يعمل عضوا بهيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة**

**يقوم بتدريس مقررات إدراة الأعمال والإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، ونظم المعلومات الإدارية.**

**قام بالتدريس في كثير من الجامعات والمعاهد العليا المصرية والعربية شارك في تصميم وتنفيذ العديد من الإستشارات والبرامج التدريبية في مجال تنمية المهارات الإدارية وتنمية الموارد البشرية، والمجالات البيعية والتسويقية.**

**من أهم مؤلفاته: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، والأصول العلمية لإدارة الأعمال ،وإدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للبنوك الإسلامية في عصر العولمة**

# الكتاب

**يعرض لماهية السلوك الإنساني في منظمات الإعمال في شكل مبسط ومتسلسل**

- **. فيتناول سلوك الإفراد في المنظمات مبينا انماط شخصياتهم الإدارية وكيفية إدراكهم للإشخاص والأشياء المحيطة بهم، هذا إلي جانب بيان دوافع سلوكهم وممارستهم لأنشطتهم.**

- **كما يتناول سلوك الجماعات في التنظيم فيعرض لموضوعات القيادة الإدارية والإتصالات، واتخاذ القرارات وسلوك الجماعات بالاضافة إلى اشكال الصراع التنظيمي وكيفية إدارته.**

- **ويركز الكتاب في الجزء الأخير منه علي بعض الموضوعات المتعلقة بسلوك المنظمات والتي تتمثل في تحليل وتصميم الوظائف لتحقيق جودة الحياة والثقافة التنظيمية والتغير والتطوير التنظيمي**

- **ويعتمد الكتاب علي منهج إداري ونفسي في ذات الوقت بحيث يمكن للدراس والممارس الإستفادة منه، ولقد تم تذييل كل فصل بأحد المقاييس العلمية التي يمكن من خلالها قياس القدرات والمهارات السلوكية**

# مقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد ،،

سلوكنا يعبر عما بداخلنا ، حيث تعكس تصرفاتنا وحركاتنا ما نعتنقه ونتبناه ونؤمن به من قيم ومعتقدات وإتجاهات سواء كانت موروثة أو مكتسبة، وحين نتعامل مع أنفسنا أو مع بعضنا البعض فى أى مكان أو زمان فإن هذا بلا شك لوجود أسباب وبفعل مثيرات وقوى تدفعنا لهذا التعامل آملين تحقيق أهداف معينة.

فالأستاذ مصطفى الذى استيقظ من نومه مبكراً ، وتوضأ وصلى الفجر ، وأيقظ أهله وتناول فطوراً خفيفاً ، وجلس يقرأ ويفكر فيما سيجرى عليه عمله وعلاقاته فى هذا اليوم ، وإرتدى ملابسه ، وذهب لعمله وأثناء ذهابه قابل العديد من الأفراد فى مسكنه وشارعه وعند إنتقاله فى المواصلات وعند دخوله إلى منظمته تجده وقد سلم على هذا وضحك مع هذا وواعد هذا ،وتعلم من هذا وأرشد هذا ، واستشعر الطقس ورأى المناظر على اختلافها ، وفكر فيما سيصل إليه من نتائج من خلال أنشطته وأعماله وإرتباطاته ، وعند جلوسه على مكتبه فى إدارته تراه وقد بدأ فى علاقته مع مجموعته فاتصل هاتفياً بالأستاذ محمود زميله فى العمل ، واستدعى الأستاذ مجدى أحد مرؤوسيه لتكليفه ببعض الأعمال مع تحفيزه وتوجيهه ، وقد يقتضيه الحال أن يذهب للأستاذ حسن رئيسه للحصول على الإرشادات وتقديم المقترحات ، وقد يبلغه رئيسه بحضور الإجتماع الذى سيعقد لدراسة مشكلة إنخفاض الروح المعنوية للعاملين بالأقسام الإنتاجية نتيجة علمهم بما تنويه المنظمة لتخفيض حجم العمالة ، فتراه وقد جلس يعيد ترتيب أوراق وتخطيط وقته ، وتحديد أدواره داخل وخارج العمل ، وتمضى ساعات العمل حتى نهايته ، فيتوجه إلى منزله ، وبعد وصوله يستبدل ملابسه ويصلى ويتناول غذاءه ويحمد ربه راضيا عما كان فى يومه ويطمئن عل أفراد أسرته ويستمع إلى ما لديهم بانتباه ويمدهم بإرشاداته ويحفزهم على استكمال أدوراهم فى الحياة ومتابعة أنشطتهم باهتمام ، وبعد تناول قسط من الراحة تجده يخرج مساءاً لمقابلة بعض أصدقائه وزيارة بعض أقاربه أو حضور ندوة أو إجتماع للمجلس المحلى / أو النادى الذى يتشرف بعضويته ...

فى هذا المثال المبسط تجد عزيزي القارئ أن الأستاذ مصطفى الذى يمثل أحد الشخصيات الإدارية المسئولة وهو :

- يحس وينتبه ويدرك ويفكر فيما حوله.
- يتحلى بقيم ومعتقدات واتجاهات معينة.
- يحفز الآخرين ويدفعهم ويثير هممهم.
- يتخيل ويتصور الخطط والبرامج.
- باحثاً عن أدواره ويضع وأنشطته ومشاركا فى تحديد أنشطة الآخرين وأدوارهم.
- عاملا فى جماعة يستشعر دوره فيها يؤثر فيها ويتأثر بها.
- متخذ للقرارات ، وموجها للتعليمات والإرشادات.
- قائد لمجموعة من الأفراد ، قادراً على التأثير فيهم من خلال مكانته ومجالات قوته المتعددة.
- متصلا بالعديد من الأفراد داخل وخارج منظمته.

إن ما سبق يشير إلى بعض نماذج السلوك والتصرف الذى يمارسه الأفراد فى حياتهم ومنظماتهم. وعليك أن تتصور معي العديد من أنماط السلوك والتصرف التى يمارسها الناس منذ ولادتهم وحتى موتهم....

إننا فى هذا الكتاب سنحاول أن نتعايش مع سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل منظماتهم وهذا بدوره يتطلب منا خطة مبسطة تيسر لنا عرض تلك الموضوعات وقد رأينا أنه مما يبسط تناول هذه الموضوعات أن نعرض فى الباب الأول : لماهية السلوك الإنسانى والتنظيمى وخصائصه وأسباب دراسته وتطوره والتحديات المعاصرة التى تواجه الاهتمام به وتحليله.

أما الباب الثانى فنعرض فيه للسلوك الفردى فى منظمات الأعمال والذى يعرض لموضوعات الشخصية ، عمليات الإحساس والانتباه والإدراك والتعلم والتفكير ، القيم والإتجاهات.

**وفى الباب الثالث نعرض للســلوك الجماعى فى منظمات الأعمال والذى يعنى بتناول موضــوعات متعددة ندرس منها الاتصالات وجماعات وفرق العمل.**

**وفى الباب الرابع نعرض باختصــار لســلوك المنظمة وفيه نتناول موضــوعات الثقافة التنظيمية ، والفعالية التنظيمية.**

**نأمل أن أكون قد وفقنا فى عرض موضوعات السلوك التنظيمى ذاك الموضوع الشائك الشيق الذى يهم كل من يعمل وينتمى إلى منظمة ما ويسعى إلى تحقيق أهدافها ... فى ضوء تحقيق أهدافه.**

**والله من وراء القصد**

# الباب الأول

# السلوك الإنسانى والإدارة

# الفصل الأول

# السلوك الإنسانى

- مفهوم السلوك الإنسانى وأنواعه.
- خصائص السلوك الإنسانى وعناصره.
- مبررات الاهتمام بالسلوك الإنسانى.
- أثر السلوك الإنسانى فى الإدارة.
- مبادئ السلوك الإنسانى فى الفكر الإسلامى.
- تطبيق عملى : معالم السلوك الإنسانى الهادف

# مقدمة

السـلوك الإنسـانى هو ما يشـغلنا جميعاً فى كافة أمور حياتنا ، فمنذ أن نصـحو صـباحاً حتى ننام مسـاءً ونحن نمارس سلوك وتصرفات ونلاحظ سلوك وتصرفات غيرنا ونمدح بعضـها وننتقد بعضـها ، هذا السـلوك والتصرـف ، ما هى أسـبابه ؟ وما هى أهـدافه؟ وكيف تتم آلية ممارسـته؟ وما هى المؤثرات والخصـائص التى تميز ذلك السلوك والتصرف دون غيره من سلوكيات الكائنات الأخرى؟

هذه التساؤلات وغيرها غالباً ما تداعب أفكارنا ، فى محاولة للإجابة عليها نتطرق فى هذا الفصل لبعض الموضوعات التى تمثل تمهيداً لدراستنا لأبعاد السلوك التنظيمى بعد ذلك.

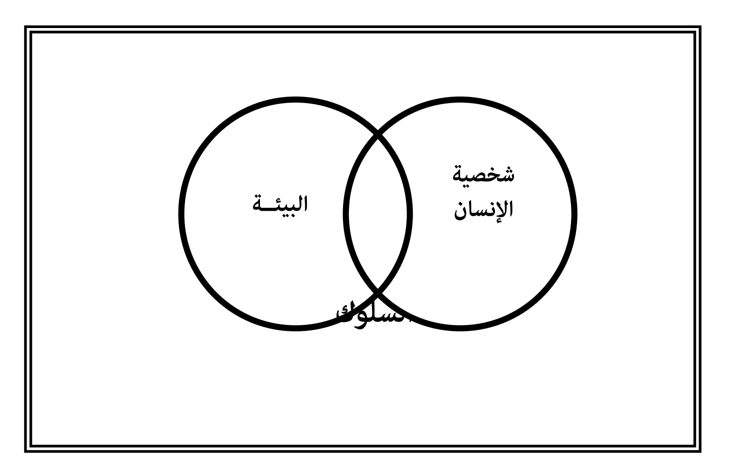
ولذا نتناول فى هذا الفصل الموضوعات التالية :

- مفهوم السلوك الإنسانى وأنواعه.
- خصائص السلوك الإنسانى وعناصره.
- مبررات الاهتمام بالسلوك الإنسانى.
- أثر السلوك الإنسانى فى الإدارة.
- مبادئ السلوك الإنسانى فى الفكر الإسلامى.
- تطبيق عملى : معالم السلوك الإنسانى الهادف.

# مفهوم السلوك الإنسانى

يمثل السلوك الإنسانى الأنشطة المتعددة التى يقوم بها الإنسان فى حياته لكى يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به وهذه الأنشطة هى محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية كما فى الشكل (١/١).

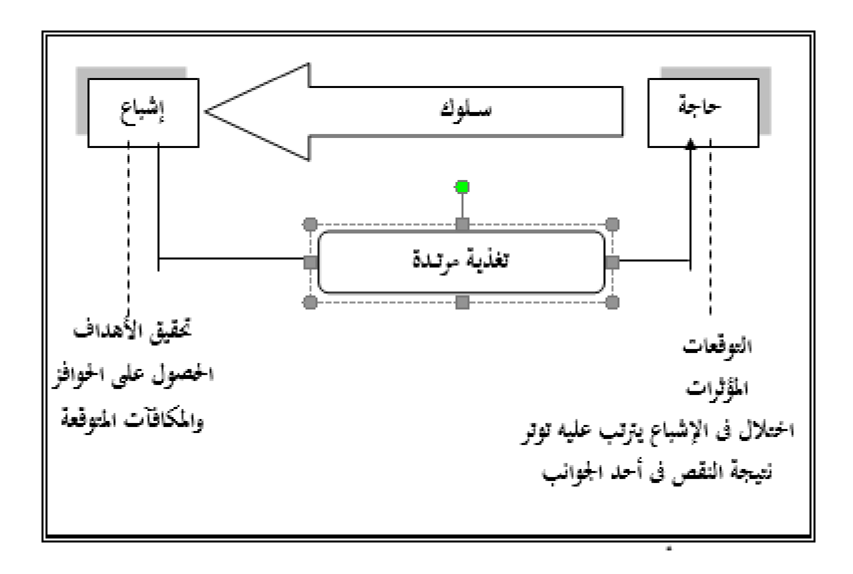
الشكل رقم (١/١)
تفاعل الإنسان مع البيئة




وقد تكون الأنشطة التى يمارسها الإنسان ظاهرة كالنوم واليقظة والأكل والشرب والأعمال والممارسات الأخرى ، أو غير ظاهرة كالإدراك والتفكير والتأمل وتحقيق حاجاته. إنظر الشكل رقم (٢/١)

الشكل رقم (٢/١)

نموذج السلوك الإنسانى




فى تحقيق هذه الحاجات ، فلكل فرد حاجاته النفسية وقدراته ودوافعه الخاصة إلى تحقيق وإشباع هذه الحاجات.

ولقد تعددت البحوث والدراسات والمدارس النفسية فى وصف أنواع ومجالات السلوك الإنسانى ، وذلك حسب رؤية وأهداف كل باحث أو كل مدرسة ، الأمر الذى جعل دراسة السلوك وتقسيمه متعددة بحسب مجالات السلوك والحاجة إلى الدراسة والاستفادة منها. وسوف نلقى الضوء فيما يلى على بعض هذه التقسيمات :

أ- السلوك الفطرى والسلوك المكتسب :

١- السلوك الفطرى : هو السلوك الذى يمارسه الإنسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب ، كسلوكنا عندما نأكل أو نشرب أو نبكى أو نخاف.

٢- السلوك المكتسب : هو السلوك الذى يمارسه الإنسان منذ الصغر عن طريق التعلم أو التدريب على بعض الأنشطة والمهارات ، مثل : القراءة، والكتابة ، والسباحة ...الخ.

وبما أن الإنسان يمارس سلوكه وسط بيئة متعددة العوامل ، فإن هذا السلوك يتأثر بعوامل البيئة المحيطة تأثراً كبيراً سلباً أو إيجاباً ، وقد تكون هذه العوامل إجتماعية أو دينية أو ثقافية أو سياسية... الخ. وحيث أن هذا السلوك أو هذا النشاط يتأثر بما حوله ، فإن فهم السلوك الإنسانى أصبح مهما، والأهم من ذلك دراسة الظروف والمواقف المحيطة بهذا السلوك ودراسة القدرة على توجيه هذا السلوك الوجهة الصحيحة ، لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

وحيث أن سلوك الإنسان يمثل تلك الأنشطة التى يؤديها فى حياته ، فإن عمله الوظيفى هو جزء من هذه الأنشطة أو جزء من سلوكه العام وتمثل دراسة السلوك الإنسانى للأفراد عند تأدية الواجبات والمسئوليات الخاصة بعملهم عامل مهم فى توجيه سلوكهم الوجهة السليمة ، لتحقيق أهداف الإدارة والمنظمة التى ينتمى إليها.

ب- السلوك الفردى والسلوك الجماعى :

١- السلوك الفردى : يمثل هذا السلوك أبسط صورة للسلوك الإنسانى من حيث المثير والاستجابة لفرد واحد ، بمعنى تفاعلات الإنسان الفرد إزاء المثيرات فى الحياة من حوله.

٢- السلوك الجماعى (الاجتماعى) : يمثل هذا النوع من صور السلوك علاقة الفرد بغيره من الأفراد الآخرين ، كأفراد الجماعة التى ينتمى لها فى : المنزل ، المدرسة ، النادى ، مكان العمل ...الخ. ولا شك أن العلاقة من هذا النوع هى علاقة تبادل من حيث التأثير والتأثر. وبرغم أن التفاعل فى هذا النوع من السلوك حاصل بين الفرد والجماعة ومتبادل بينهم ، فإن درجة تأثير الجماعة فى الفرد تكون عادة أقوى بكثير من تأثير الفرد فى الجماعة.

جـ- السلوك من حيث النتيجة والهدف :

قام العديد من الباحثين بدراسة السلوك الإنسانى من حيث النتيجة والهدف اللذان يحققهما الإنسان من سلوكه. وقد وجدوا أن السلوك الإنسانى ينقسم إلى ثلاثة أقسام ، هى :

١- السلوك المجزئ : وهو السلوك الذى يحقق من خلاله الإنسان هدفه ؛ أى يصل إلى هدفه دون عوائق. فعندما يصل الفرد إلى هدفه فى أثناء ممارسته لسلوكه يعتبر هذا السلوك سلوكاً هادفاً أو مجزياً.

٢- السلوك المحبط : وهو أن يحول عائق بين الإنسان وبين تحقيق هدفه. وهذا يعنى أن الفرد لم يصل إلى هدفه أو وصل إليه ولكن ليس بالشكل الكافى والمرضى. ويسعى الإنسان عادة إلى تجنب تكرار السلوك المحبط ، لأنه لا يحقق هدفه ولا يشبع حاجاته ورغباته. أو يشبعها بشكل غير متكامل.

٣- السلوك الدفاعي (الحيل اللاشعورية) : وهو السلوك الذى يمارسه الإنسان لكى يتفادى ويتجنب السلوك المحبط. وهذا النوع من السلوك عبارة عن وسائل دفاعية أو حيل لا شعورية متعددة يمارسها الفرد بهدف حماية نفسه من التهديدات والإحباطات المختلفة أو الصراعات. ويمارس جميع الأفراد – دون استثناء – هذه الوسائل أو الحيل الدفاعية فى مختلف مراحل أعمارهم ، وعلى مختلف مستوياتهم التعليمية والثقافية بدرجات متفاوتة حيث أنها :

أ- تســاعد الفرد على الاحتفاظ بثقته بنفســه ، فأكثر ما يثير قلق الفرد فقدانه الثقة بنفسه.

ب- تساعد الفرد على تخفيض التوتر والقلق الذى يعانيه.

ج- تسـمح للفرد بالتنفيس عن نفسـه ، والتخفيف من الضغوط الواقعة عليه.

ومن أهم انواع الحيل اللاشعورية :

١- القمع : وهو عملية اسـتبعاد مؤقت للإشـباع إلى أن تتهيأ الظروف المناسبة لهذا الإشــباع. فمثلا عندما يوبخ المدير أحد موظفيه يكتم هذا الموظف غيظه حتى يذهب عنه رئيسه ، وبعد ذلك يقوم هذا الموظف بشتمه أو إهانته.

٢- الكبت : وهو عملية يمارســها الإنســان ليبعد الدافع والذكريات أو الأفكار من منطقة إلى منطقة اللاشـعور. وكلما كثرت الإحباطات بالنسـبة للفرد زادت الرغبات المكبوتة ، بل وهددت بالانفجار.

٣- النقـل (الإزاحـة أو التحويـل) : وهو عمليـة تهـدف إلى نقـل الدوافع أو الرغبة المرتبطة بالموضــوع المعين إلى موضــوع آخر ، حيث أن مصـدر الإحباط قد يكون شـخصـا مهما يخشـاه الفرد أو يخشىـ غضبه فيوجه الفرد عدوانه إلى شــئ أو إلى شــخص آخر غير الذى ســبب له الإحباط. وقد يكون مصــدر الإحباط الشـخص نفســه ، فلا يرضى أن يواجه نفســه ويوجه عدوانه إليها ، فيلجأ إلى توجيه عدوانه إلى شـخص أو إلى شـئ أخر ليس له علاقة بالإحباط الذى يعانيه.

٤- الإســقـاط : وهو عمليـة الهـدف منهـا التخلص من الدافع ، وذلك بإلقائه على شخص خارجى ، فمثلا يكون للفرد صفات غير مرغوب فيها وسلوك لا يرضى أن يعترف بـه ولا بـد له من أن يعفى نفســه من تبعة الاعتراف بمثل هذه النقائص، لذلك فهو يســقط مثل هذه الصــفات على غيره من الأفراد. كما يتمثل الإسـقاط فى لوم الفرد غيره من الأفراد أو الأشياء على فشل أو سلوك شـاذ هو المسـئول الأول عنه. ومن أمثلة الإسـقاط : اتهام شـخص لآخر بأنه يكرهه ويبغضـه ويكيد له، والحقيقة قد تكون عكس ذلك. فالشـخص الذى يوجه هذا الاتهام لغيره، يسـقط فى الحقيقة ما فى نفسه من كراهية وبغضاء وينسبهما لغيره.

٥- التبرير : وهو عملية الهدف منها وضع مسببات ومسوغات لتبرير سلوك مارسه الفرد ، لأنـه لم يلق قبولا من الغير ، أو بمعنى آخر هو التفســير لـدافع غير شـعورى تفسـيراً منطقياً ومقبولا وإقناع الذات بأن السلوك مقصود ومدبر ، وهو عمليـة خداع ترمى إلى الحصــول على احترام الذات وإبعاد الشــعور بالذنب.

٦- النكوص : وهو عملية الهدف منها عودة الفرد إلى ممارســة أنماط من الســلوك والإشـباع النفسى لدوافعه بطريقة لا تتناسب مع مرحلة العمر التى يعيشها ؛ أى العودة إلى ممارسـة سـلوك الطفولة ،مثل : البكاء ، مط الشـفاه. ويلجأ المرء عادة إلى هذا الأســلوب عندما يواجه موقفاً صــعباً أو ضــغطاً يهدد تحقيق حاجاته النفسية.

٧- التعويض : وهو عملية تهدف إلى إسـتبدال العمل بممارسـة عمل آخر، والنجاح فيه لكى يعوض فشله فى المجال الأول. ويلجأ المرء إلى التعويض حتى يجنب نفســه الشـعور بالنقص وما يصـاحب ذلك من توتر وقلق. كما أن التعويض يشـعر الفرد بالأمن والأهمية ، لأنه وسـيلة دفاعية لإشباع الحاجة إلى الجاه والمكانة الاجتماعية.

٨- أحلام اليقظة : هى عملية الهدف منه إشباع دوافع الإنسان المستحيلة فى الواقع. فـالجـائع كما يقول المثـل يحلم بـالخبز ، والفـاشـــل يحلم بالنجاح. فأحلام اليقظة هى عبارة عن متنفس للفرد لتصرـــيف انفعالاته التى لا يســـتطيع تحقيقها فى عالم الواقع ، وهى وسيلة تساعد على التكيف النفسى للفرد.

٩- رد الغعل : وهو عملية إخفاء دافع أو نزعة غير مرغوب فيها وراء سـلوك مغاير ؛ أى عملية تمويه لا شـعورية ترمى إلى حماية الذات. فمثلا الشعور بالرفض أو العداء قد يخفيه الشـــخص تحت شـــعار التأدب الزائد أو الزهو المنفر. والعدوانية قد تكون نتيجة لشـعور الشـخص بالقلق وعدم الأمن. والمثالية عند بعض الأفراد قد تكون رد فعل لنزعات عدوانية لا شعورية.

١٠- التقمص : وهو عملية عكس الإسـقاط ، حيث نجد فى الإسـقاط أن الفرد يحاول التخلص من الصــفات الرذيلة أو المكروهة بإلصــاقها للغير ، بينما نجد أن التقمص هو امتصـاص الصـفات المحببة للنفس أو المكملة للشـخصـية عند شـخص آخر ونسـبتها إلى شـخصـيته ونفسـه. ويؤكد الإنسـان بهذا العمل شخصيته ويعزز ذاته.

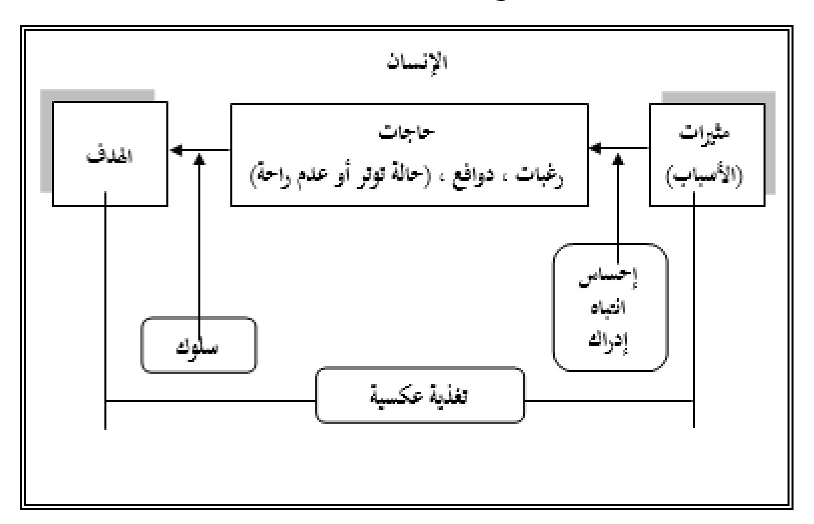
## خصائص السلوك الإنسانى وعناصره :

يمثل السلوك الإنسانى مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التى يسعى الفرد عن طريقها لتحقيق الإشباع والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الإجتماعى الذى يعيش داخله ، ويمكننا تحديد أهم خصائص السلوك الإنسانى فيما يلى :

(١) أنه سلوك مسبب ، بمعنى أن السلوك الإنسانى لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدى إلى نشأته ويوضح الشكل رقم (٣/١) النموذج الأساسى للسلوك الإنسانى

الشكل رقم (٣/١)

النموذج الأساسى للسلوك الإنسانى




(٢) إنه سلوك هادف ، حيث أن السلوك الإنسانى يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة غير مشبعة لدى الفرد.

(٣) إنه سلوك متنوع ، بمعنى أن السلوك الإنسانى يظهر فى صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه أن يتواءم ويتوافق مع المواقف التى تواجهه.

(٤) إنه سلوك مرن بمعنى أن السلوك الإنسانى يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التى تواجه الفرد ، ولكن مع الأخذ فى الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص إلى آخر طبقاً لاختلاف مقومات الشخصية والعوامل البيئية المحيطة بها.

(٥) إنه سلوك عقلي. فالفرد لا يقدم على سلوك معين إلا إذا كان سابقاً أو مصاحباً أو لاحقاً له قدر من التفكير. وهذا ما يميز سلوك الإنسان عن غيره من الحيوانات والتى تعتبر سلوكها غريزياً فى معظم جوانبه.

(٦) إنه سلوك معقد. حيث ينتج السلوك عن تفاعل عدد كبير من العوامل منها ما هو متعلق بطبيعة الفرد نفسه ، وما هو متعلق بطبيعة الموقف ، وما يتعلق بالبيئة المحيطة بالفرد وما يتعلق بالثقافة والقيم التى يعتنقها الفرد.

أما بالنسبة لأهم العناصر التى تحدد سلوك الإنسان فيمكن ذكرها كما يلى :

١- الهدف : إن لكل سلوك هدفاً يسعى الفرد إلى تحقيقه وهذا الهدف يختلف من فرد إلى أخر.
٢- الاستعداد والتهيؤ : ويعنى أن الفرد يستجيب عادة لمثير معين بطرق وأساليب مختلفة. غير أن هذا الفرد لن يستطيع القيام باستجابات معينة إلا إذا كان قادراً على القيام بها ومستعداً لها.
٣- الموقف : يمد الفرد بالبدائل المختلفة التى تتطلب منه أن يقوم بالاختيار من بينها. وهذه البدائل تعطى الفرصة للفرد لكى يشبع حاجاته ويواجه مطالبه.
٤- التفسير : إن التفسير هو العملية التى يستطيع الفرد من خلالها أن يقرر أى البدائل يختار وأى الاستجابات يقوم بها. وهذا العنصر يعتمد أساساً على المعلومات والبيانات عن الموقف ، لكى يستطيع اتخاذ القرار المناسب.
٥- الاستجابة : يأتى عنصر الاستجابة بعد مرحلة التفسير ، حيث يتم من خلالها انتقاء السلوك المناسب الذى يقود إلى أكبر قدر من الإشباع والرضاء الذى يوصل إلى الهدف المرغوب.
٦- النتيجة : إن سلوك الفرد قد يكون محققا للأهداف التى ينشدها ، ومشبعاً لحاجاته ودوافعه وتوقعاته. ويميل الفرد عادة إلى تكرار السلوك الذى يشبع حاجاته. ويحصل العكس إذا جاءت النتائج عكسية ؛ فقد يضطر الفرد إلى إعادة تفسير الموقف واختيار بديل آخر مناسب.

## مبررات الإهتمام بدراسة السلوك الإنسانى :

ترجع أهمية دراسـة السـلوك الإنسـانى إلى أنه لا يمكن فهم الفرد والقدرة على تفسـير سـلوكه إلا إذا تعرفنا على السـلوك الصـادر عنه وكشـف النقاب عن أسـبابه الحقيقيـة. ومن المبررات التى تزيـد من أهمية دراسـة هذا السـلوك فى المنظمات المختلفة ما يلى :

١- أن المنظمة فى المفهوم الحديث تعمل على بلوغ هدفين رئيسـيين هما زيادة الإنتـاج من خلال أداء العمـل بكفاءة ، وتحقيق رضـاء العاملين وانسـجامهم وتقدمهم وتطور شـخصياتهم. وقد تواجه الإدارة بدرجات متفاوتة من التعارض أو التنـاقض بين هذين الهدفين ، ولما كان ما يهمنا هنا التعرف على جوانب هذا التناقض والعمل على تضييقه من خلال التوفيق بين مصالحها ومصالح العاملين ، فإن عليها أن تفهم طبيعة السـلوك الإنسـانى للتعرف على كل ما يحركه حتى يمكنها توجيهه أو تعديله إلى الوجهة الأفضل.

٢- إحسـاس الإدارة بالتقدم المسـتمر فى العلوم السـلوكية ، من خلال الأسـلوب العلمى الـذى يعتمـد عليه فى البحث والدراسـة ، ورؤيتها للنتائج الطيبة التى تحققها تلك العلوم فى مجالات دراسـة الإنسـان وسـلوكه ودوافعه واتجاهاته وتفاعله مع الآخرين ، مما جعل الإنسان أكثر وضوحاً ، والتعامل معه أكثر يسراً.

٣- تعقد السـلوك الإنسـانى خصـوصـاً فى المجتمعات الحديثة ، فالحياة الاجتماعية والاقتصـادية والصـناعية قد عقدت العلاقات الإنسـانية ، وتشـابكت المصـالح الفرديـة ، وتعـددت الميول والأهواء ، بحيث أصـبح يتعذر على الفرد أن يدرك لماذا يسلك سلوكاً معيناً بدلاً من سلوك آخر ، وإذا سئل عن فعله لسلوك معينة فإنه يبرره بما يحضره من حجج أو أعذار مع محاولة إخفاء الأسـباب الحقيقية لهذا السلوك خاصة إذا كان فى إظهارها حرجاً أو ضرراً له ، لذلك لزم على الإدارة أن تخلق معه علاقات ودية وتحاول الوصول إلى أغواره حتى يمكنها أن تصل إلى الدوافع الحقيقية للسلوك الذى يصدر عن الفرد.

٤- ظهور النقابات والاتحادات العمالية واتجاهاتها إلى الدفاع عن مصـالح أعضـائها من العـاملين ، فرض على إدارة المنظمات ضرورة الإهتمام بالسـلوك الإنسـانى وتفسيره ، من أجل تحقيق أقصى إشباع لحاجات العاملين.

٥- ظهور المنافسة الحادة بين المنظمات المختلفة ، ولقد كانت الأجور وملحقاتها من أهم أسـلحة المنافسـة بين تلك المنظمات فى بادئ الأمر من أجل الحصـول على نوعيات العاملين التى تتسـم تخصصـاتها بالندرة ، هذا إلى جانب اتجاه بعضـها إلى ارتياد مجال آخر يدعم موقفها التنافسى ، وتمثل فى اهتمامها بدراسة السلوك الإنسـانى من حيث مسـبباته وأنماطه وأبعاده ، حتى يسهل عليها توفير الظروف الملائمة التى تمكنها من النجاح فى اسـتقطابه والمحافظة عليه متغلبة بذلك على غيرها من المنظمات.

٦- ضـخـامـة حجم المنظمات ، وتبـاين نوعيات العاملين بها مع اختلاف أهدافهم ومصـالحهم وربما تناقضـها ، وهو الأمر الذى كثيراً ما يؤدى إلى ظهور أنماط من السلوك غير الإيجابى بينهم تكون نتيجته تهديد مصالح المنظمة.

٧- أن التغيير يعد أحد سـمات العصر الذى نعيشـه ، ولقد انعكس ذلك على حياة المنظمات ، حيث اتجهت إلى تطوير سـياساتها وأهدافها بما يتفق وروح العصر ، مما اقتضى منها التغيير ليس فى سياستها الإنتاجية فقط، ولكن أيضاً فى سياسات الأفراد الخاصة بها لإعداد الكوادر الصالحة للتعامل مع هذا التغيير.

٨- زيادة إهتمام الحكومات والمنظمات بقضـية إنتماء العاملين وتمكينهم ، ذلك أن إنتماء العـاملين للمنظمات التى يعملون بها يحمل فى طياته ارتفاع معنوياتهم ، وزيادة ارتباطهم وتمسـكهم بتلك المنظمات ، ومن ثم ارتفاع مستوى إنتاجيتهم. ولقـد أيقنـت المنظمات تمـاماً بـأن تحقيق هـذا الانتماء لا يمكن أن يتحقق من مجرد تقديمها للأجور والحوافز المجزية للعاملين، بل يقتضى منها أيضـاً ضرورة فهمهم والتعرف على احتياجاتهم ، بل ومعاملتهم كبشر لهم ميولهم ودوافعهم الخاصة.

٩- إنتشـار بعض مظاهر السلوك غير الأخلاقى فى العديد من المنظمات مثل الرشوة والمحسـوبية وسـوء اسـتخدام السـلطة وإهدار الموارد والإمكانيات وغيرها من الأمور التى تؤثر سلبياً على فعالية المنظمات ومن ثم على المجتمع بأسره.

## أثر السلوك الإنسانى فى الإدارة :

إن الإنسان كائن متعدد الجوانب يخضع لتأثير وسيطرة عدد كبير من المتغيرات. فالأفراد يختلفون فى القدرات والاستعدادات والمهارات ، ويمكن أن نعبر عن السلوك الإنسانى باعتباره محصلة التفاعل بين :

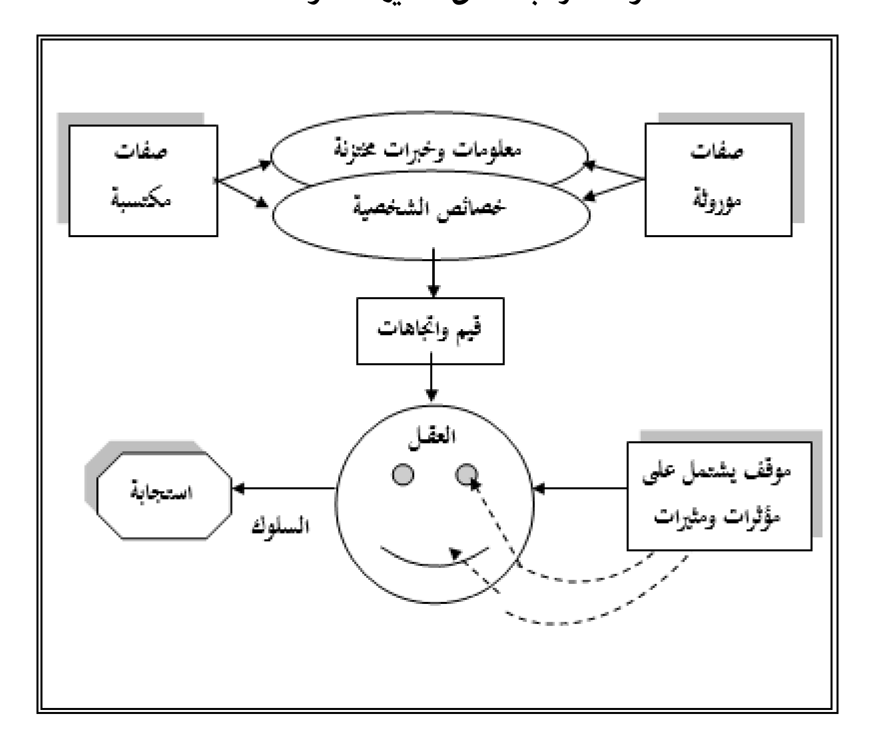
- الإنسان : الذى يتصف برغبات وتطلعات يهدف إلى تحقيق أهدافه الخاصة ، ويحتفظ لنفسه بمفاهيم وأفكار وآراء محددة حيال شتى الموضوعات.
- الموقف : وهو عبارة عن طبيعة الظروف المحيطة بالفرد فى أى وقت من الأوقات. ويعبر الموقف عن الفرص المتاحة ، والقيود التى يلتزم بها الإنسان.

ومن ثم فإن الإنسان يدرك المواقف المختلفة التى تمر به ، ويحاول استغلال الفرص بشكل يحقق لكل رغباته ويوصله إلى أهدافه ، وذلك فى حدود القيود التى يفرضها الموقف.

وفى ضوء ما سبق تتضح حقيقة المشكلة التى تواجهها الإدارة عند تعاملها مع الإنسان على اختلاف مستوياته فى التنظيم ، فالإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة ، ومن ثم فهى تعمل على خلق المواقف المناسبة للوصول إلى النتائج المرغوبة. ولكن العامل الحاسم فى تحديد مدى النجاح أو الفشل فى هذه المهام هو كيف يدرك الأفراد الذين تتفاعل معهم الإدارة تلك المواقف ، وهل تتفق الفرص التى توفرها لهم الإدارة مع رغباتهم وميولهم وقدراتهم. وكذلك فإن أنواع القيود التى تفرضها الإدارة تشكل عنصراً هاماً فى تحديد مدى استجابة الأفراد لما تطلبه الإدارة منهم (انظر الشكل رقم (٤/١)

الشكل رقم (٤/١)

سلوك الفرد بناء على متغيرات الموقف




## الإحساس والإدراك

ومع الاعتراف بأهمية الجوانب الفنية والمادية فى الأعمال الإدارية ، إلا أن الحقيقة التى تفرض نفسها توضح لنا سيطرة العنصر البشرى على الناحية المادية فى العمل. فالتقدم الفنى أو المادى لا يتحقق إلا من خلال الأداء الإنسانى، وبالنظرة الدقيقة إلى مكونات العملية الإدارية نجد أن السلوك الإنسانى يمثل عاملا مشتركاً فى كل منها. فالتخطيط يهتم بالتنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ويبحث فى كيفية الاستعداد له ، ومن ثم فإن كفاءة التخطيط وفاعليته تعتمد على نوعيات الأفراد القائمين بعملية التخطيط ، كما أن الأفراد الذين يتولون مهام التنظيم والإشراف والتوجيه دوراً أساسياً فى تحديد مستوى التنفيذ ودقته ويصدق هذا القول على كافة الأنشطة الإدارية الأخرى حيث يمثل الإنسان العنصر الأساسى الذى يقرر مستوى الأداء ويحدد بذلك درجة النجاح المتوقعة للنشاط.

ولا شـك أن هناك أسـاليب متعددة يمكن للإدارة اسـتخدامها فى توجيه السـلوك الإنسانى فى مختلف المنظمات منها :

١- اختيار أنسب العناصر للعمل وتوزيعها التوزيع الأفضل.
٢- توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والمعنوية.
٣- خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة فى كافة علاقات المنظمة.
٤- توفير الحوافز المناسبة للأفراد بمراعاة الشكل المناسب لتقديمها.
٥- توفير الاتصالات الفعالة أى التدفق اللازم من البيانات والمعلومات.
٦- توفير القيادة والتوجيه السليم الذى يسهم بفعالية فى تحقيق الأهداف.
٧- إشراك الأفراد فى تخطيط وتنظيم العمل المنوط بهم تنفيذه.
٨- التدريب العملى والتنمية المستمرة للعاملين لرفع مستوياتهم ومهاراتهم.
٩- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التضـــارب والازدواج فى الأداء، ويعمل على توضيح الاختصاصات وتحديد المسئوليات.

# مبادئ السلوك الإنسانى فى الفكر الإسلامى

إن الدين الإسـلامى الحنيف بصـفته دسـتور حياة للناس جميعاً جاء ليحدد السلوك الإنسانى والإداري. يقول الله سبحانه وتعالى فى محكم كتابه : " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" (آل عمران : ٥٩).

تحدد هذه الآية الكريمة معالم السلوك الإنسانى والإداري فى الحياة العامة وحياة المنظمات ، حيث تناولت عدة أسس إنسانية وإدارية تتمثل فيما يلى :

- اللين فى التعامل.
- نبذ القسوة والشدة والفظاظة والغلظة.
- العفو والمغفرة.
- المشاورة فى الأمر.
- التصميم وعدم التردد فى اتخاذ القرارات.

إن الإسلام ينظر لأمور الحياة نظرة شمولية بصفته فلسفة شاملة ودستور حياة صالحا لكل زمان ومكان ، وقد سبق غيره من النظريات والمدارس والدعوات والنماذج فى كافة مجالات الحياة وحقول المعرفة.

إن القرآن الكريم ملئ بالآيات الكريمة التى تحدد معالم السلوك الإنسانى والإدارى. كما أن فى الأحاديث النبوية ما يشرح ويوضح تطبيقات الإسلام فى مجال السلوك الإنسانى والإدارى.

إن الفكر الإدارى الإسلامى تفوق على النظريات الإدارية المعاصرة ، التى برهنت على عجزها عن تفسير مقنع وعملي لسلوك الفرد فى المنظمة الإدارية ، فالفكر البشرى مهما سما وارتقى فهو فكر قاصر ، غير صالح لإدراك الحقائق كلها ، أما الفكر الإسلامى فهو جزء من الإسلام الذى وصفه الحق سبحانه وتعالى بقوله "... قد جاءكم من الله نور وكتاب مبين ، يهدى به الله من اتبع رضوانه سبل السلام ويخرجهم من الظلمات إلى النور بإذنه ويهديهم إلى صراط مستقيم" (المائدة ١٥: ١٦).

ولقد دعا الإسلام ممثلاً بالقرآن الكريم السنة النبوية المطهرة ، إلى العديد من المبادئ والأسس التى تمثل جوهر السلوك الإنسانى فى كل من الحياة العامة والحياة الخاصة ومن أهم تلك الأسس والمبادئ :

١- الحب والود :

قال تعالى :

(١) " ... وجعل بينكم مودة ورحمة " (الروم : ٢١).

(٢) " ... قل لا أسألكم عليه أجراً إلا المودة فى القربة " (الشورى : ٢٣).

(٣) " ... إن الله يحب المتوكلين " (آل عمران : ١٥٩).

وفى الحديث الشريف :

(١) عن أبي هريرة قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "والذى نفسى بيده لا تدخلون الجنة حتى تؤمنوا ، ولا تؤمنوا حتى تحابوا ، أولا أدلكم على شئ إذا فعلتموه تحاببتم؟ أفشوا السلام بينكم" (رواه مسلم).

(٢) وعن أبي هريرة قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "إن الله تعالى يقول يوم القيامة : أين المتحابون بجلالى ؟ اليوم أظلهم فى ظلي يوم لا ظل إلا ظلي" (رواه مسلم).

٢- التعاون

قال تعالى : "وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان" (المائدة :٢) وقال عليه الصلاة والسلام : " المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضاً ".

٣- حسن الخلق :

قال تعالى :

(١) " وإنك لعلى خلق عظيم " (القلم :٤)

(٢) " ... ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك ، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر ، فإذا عزمت فتوكل على الله. إن الله يحب المتوكلين " (آل عمران : ١٥٩).

(٣) " الذين ينفقون فى السراء والضراء والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس، والله يحب المحسنين " (آل عمران :١٣٤).

وفى الحديث الشريف :

(١) عن أبي هريرة رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً. وخياركم خياركم لنسائهم" (رواه الترمزى وقال حديث صحيح).

(٢) وعن أبي الدرداء رضى الله عنه : إن النبى صلى الله عليه وسلم قال : " ما من شئ أثقل فى ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق ، وإن الله يبغض الفاحش البذئ الذى يتكلم بالفحش" (رواه الترمزى وقال حديث حسن صحيح).

٤- الصدق :

قال تعالى :

(١) " يأيها الذين أمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين " (التوبة : ١١٩).

(٢) " .. فلو صدقوا الله لكان خيراً لهم " (محمد : ٢١).

(٣) " ليجزى الله الصادقين بصدقهم ... " (الأحزاب : ٢٤).

وفى الحديث الشريف : عن ابن مسعود رضى الله عنه عن النبى صلى الله عليه وسلم قال : "إن الصدق يهدى إلى البر وإن البر يهدى إلى الجنة ، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عن الله صديقاً ، وإن الكذب يهدى إلى الفجور ، وإن الفجور يهدى إلى النار. وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذاباً" (متفق عليه).

٥- الأمانة :

قال سبحانه وتعالى :

(١) " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها ... " (النساء : ٥٨).

(٢) " والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون " (المؤمنون :٨).

وفى الحديث النبوي :

(١) " لا إيمان لمن لا أمانة له ، ولا دين لمن لا عهد له" (رواه أحمد).

(٢) " أد الأمانة إلى من إئتمنك ولا تخن من خانك" (رواه أحمد وأبو داود).

(٣) " من سمع من رجل حديثاً لا يشتهى أن يذكر عنه فهو أمانة وإن لم يستكتمه" (رواه أحمد).

٦- العدل :

يقول الله سبحانه وتعالى :

(١) " ... إن الله يحب المقسطين " (المائدة : ٤٢).

(٢) " يأيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون " (المائدة :٨).

٧- الحلم والإناة والرفق :

قال تعالى :

(١) " خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين " (الأعراف : ١٩٩).

(٢) " ولا تستوي الحسنة ولا السيئة ، ادفع بالتي هى أحسن فإذا الذى بينك وبينه عداوة كأنه ولى حميم. وما يلقاها إلا الذين صبروا وما يلقاها إلا ذو حظ عظيم " (فصلت : ٣٤:٣٥).

(٣) " ... وإن الساعة لآتية ، فاصفح الصفح الجميل " (الحجر :٨٥).

وفى الحديث الشريف :

(١) عن عائشة رضى الله عنها قالت : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله رفيق يحب الرفق فى الأمر كله " (متفق عليه).

(٢) عن عائشة رضى الله عنها قالت : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الرفق لا يكون فى شئ إلا زاله ، ولا ينزع من شيئ إلا شانه" (رواه مسلم).

(٣) وعن أنس رضى الله عنه عن النبى صلى الله عليه وسلم قال : "يسروا ولا تعسروا. وبشروا ولا تنفروا" (متفق عليه).

٨- التواضع :

قال تعالى :

(١) " وعباد الرحمن الذين يمشون على الأرض هوناً وإذا خاطبهم الجاهلون قالوا سلاما " (الفرقان : ٦٣).

(٢) " واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين " (الشعراء : ٢١٥).

وفى الحديث الشريف : عن عياض بن حمار رضى الله عنه قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " إن الله تعالى أوصى إلىَّ أن تواضعوا حتى لا يبغى أحد على أحد ، ولا يفخر أحد على أحد " (رواه مسلم).

٩- الشكر :

قال سبحانه وتعالى :

(١) " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ، ولئن كفرتم إن عذابي لشديد " (إبراهيم : ٧).

(٢) " وهو الذى انشأ لكم السمع والأبصار والأفئدة ، قليلاً ما تشكرون " (المؤمنون : ٧٨).

(٣) " فاذكروني أذكركم واشكروا لى ولا تكفرون " (البقرة : ١٥٢).

وفى الحديث الشريف :

(١) " أشكركم لله أشكركم للناس " (رواه الطبراني وأحمد).

(٢) " إن الله جميل يجب الجمال ، ويحب أن يرى أثر نعمته على عبده ، ويبغض البؤس والتباؤس " (رواه البيهقي).

(٣) " من أوتى معروفاً فليذكره. فمن ذكره فقد شكره ، ومن كتمه فقد كفره" (رواه الطبراني).

١٠- حفظ اللسان :

قال تعالى :

(١) " واجعل لى لسان صدق فى الآخرين " (الشعراء :٨٤).

(٢) " يوم تشهد عليهم ألسنتهم وأيديهم وأرجلهم بما كانوا يعملون " (النور :٢٤).

وفى الحديث الشريف :

(١) عن أبي موسى رضى الله عنه قال : " سئل رسول الله .. أى المسلمين أفضل ؟ قال : من سلم المسلمون من لسانه ويده " (متفق عليه).

(٢) عن أبي هريرة رضى الله عنه عن النبى صلى الله عليه وسلم قال : "من كان يؤمن بالله واليوم الآخر، فليقل خيراً أو يصمت" (متفق عليه).

(٣) " أكثر خطايا ابن آدم من لسانه " (رواه الطبراني والبيهقى).

١١- الجود والكرم :

قال تعالى :

(١) " لن تنالوا البر حتى تنفقوا مما تحبون ، وما تنفقوا من شئ فإن الله به عليم " (آل عمران : ٩٢).

(٢) " يأيها الذين أمنوا انفقوا من طيبات ما كسبتم ومما أخرجنا لكم من الأرض ، ولا تيمموا الخبيث منه تنفقون ولستم بآخذيه إلا أن تغمضوا فيه ، واعلموا أن الله غنى حميد " (البقرة : ٢٦٧).

وفى الحديث الشريف : عن أبي هريرة رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم : " قال الله تعالى : أنفق يا بن آدم ينفق عليك " (متفق عليه).

١٢- الوسطية والإعتدال :

يقول سبحانه وتعالى :

(١) " وكذلك جعلناكم أمة وسط لتكونوا شهداء على الناس ويكون الرسول عليكم شهيداً ... " (البقرة : ١٤٣).

(٢) " ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوماً محسوراً " (الإسراء : ٢٩).

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم " خير الأمور أوسطها " (رواه البيهقى).

١٣- الشورى :

قال تعالى :

(١) " ... وشاورهم فى الأمر... " (آل عمران : ١٥٩).

(٢) " ... وأمرهم شورى بينهم ... " (الشورى : ٣٨).

١٤- الرقابة الذاتية :

يقول الله سبحانه وتعالى :

(١) " ... وإنك لتهدى إلى صراط مستقيم " (الشورى ٥٢).

(٢) " ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد " (ق : ١٨)

نماذج من السلوك الإنسانى فى الإسلام

| الحـــب والــود |
|---|
| التعـــــاون |
| حســـن الخلـق |
| الصـــــدق |
| الأمانـــــة |
| العـــدل والمساواة |
| الحلم والرفق والأناة |
| التواضـــــع |
| الشكـــــر |
| الجــود والكــرم |
| حفـظ اللســـان |
| الوسطية والاعتـدال |
| الشـــــورى |
| الرقابــة الذاتيــة |

لقد جاء الإســلام بمبادئ لتنظيم العلاقات الإنســانية فى الحياة العامة ، وكذلك بالمنظمات على اختلاف أنماطها ، ويمكننا بيان أهم المبادئ السـلوكية داخل المنظمات فى الفكر الإسلامى كما يلى :

١- الشـورى : قال تعالى : " والذين اسـتجابوا لربهم وأقاموا الصـلاة وأمرهم شـورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون " (الشورة :٣٨).
٢- تغليب المصــلحة العامة : قال تعالى : " هو الذى خلق لكم ما فى الأرض جميعاً ... " (البقرة : ٢٩).
٣- الاختيار والتعيين بحسـب الأهلية : قال رسـول الله صلى الله عليه وسلم: " من ولى أمر المسـلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه للمسلمين فقد خان الله ورسوله ".
٤- التـدرج الرئـاسى : قـال تعـالى "... نحن قســمنـا بينهم معيشـــتهم فى الحياة الدنيا ، ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات..." (الزخرف :٣٢).
٥- سـلوكيات الاستعانة بذوى الكفاءة : قال تعالى "... إن خير من استأجرت القوى الأمين" (القصص : ٢٦).

٦- المسئولية : قال الرسول صلى الله عليه وسلم : " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته".

٧- الرقابة الذاتية : قال تعالى : "كل نفس بما كسبت رهينة" (المدثر:٣٨).

٨- التعاون والترابط والقوة : قال تعالى : " واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم " (آل عمران : ١٠٣)

٩- تدعيم الانتماء والتمكين للعاملين ، قال تعالى : " وكذلك مكنا ليوسف فى الأرض ... " (يوسف : ٥٦)

١٠- المساواة بين العاملين : قال تعالى : " يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكركم عند الله أتقاكم " (الحجرات : ١٣).

# تطبيق عملى :

## معالم السلوك الإنسانى الهادف

نقوم عادة بالعديد من التصرفات والممارسات بقصد إشباع حاجاتنا ، وتحقيق أهدافنا ، والمطلوب منك قراءة الأسئلة التالية بدقة ، ثم الإجابة على كل منها بـ (نعم) أو بـ (لا) .

| العبـــــــارة | نعم | لا |
|---|---|---|
| ١- هل تقوم عادة بتحديد أهدافك المنشودة لكل أنشطتك وتصرفاتك؟ | | |
| ٢- هل تدرك تماماً المهارات والإمكانات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف؟ | | |
| ٣- هـل تقـدر مســـتوى أدائـك ، وتعلم أن قـدراتـك تســـاعدك للقيام بالعمل المطلوب؟ | | |
| ٤- هل تناقش هذه الأهداف والأنشـطة مع رئيســك أو زملائك فى العمل وتهتم بنصائحهم وإرشاداتهم؟ | | |
| ٥- هل تناقش هذه الموضوعات مع من لهم تجارب سابقة بها؟ | | |
| ٦- هل تناقش هذه الموضوعات مع أفراد آخرين خارج مجال عملك؟ | | |
| ٧- هل تخطط جيداً لتحقيق أهدافك وغايتك؟ | | |
| ٨- هل فكرت فى تنمية معلوماتك ومعارفك بما يســـاعدك على تحقيق أهدافك بفعالية؟ | | |
| ٩- هل تطلب من رئيسـك أن يسـند إليك بعض المهام والمسـئوليات التى تدعم ذاتك وتثرى إلمامك بأمور الحياة؟ | | |
| ١٠- هل فكرت فى الآثار التى سـترتب على تصرفاتك؟ وتنعكس عليك وعلى من حولك؟ | | |
| ١١- هـل تقوم بتقييم ومراجعـة ما بذلته من مجهودات وخطوات لقياس مدى تحقق أهدافك؟ | | |
| ١٢- هل تستفيد فى أعمالك وتصرفاتك المستقبلية من نتائج ممارستك وتصرفاتك السابقة؟ | | |

لا حظ :

إذا أعطيت لنفسك درجة واحدة لكل إجابة بـــ (نعم) ، وحصلت على ١٠ درجات فأكثر فإن ســلوكك هادف ورشــيد ، وإذا تراوحت درجاتك ما بين ٧ : ٩ ، فإنه لا يزال هناك ما ينبغى عليك القيام به للوصول إلى أهدافك ، أما إذا كانت درجاتك ٦ فأقل فأمامك الكثير حتى تتمكن من تحقيق السلوك الذى ترضى عنه.

## سلوكيات قواعد القراءة الصحيحة

- أولاً : القراءة فى الأماكن المعدة للقراءة بعيداً عن الفراش.
- ثانياً : أن تكون أماكن القراءة ذات إضاءة مناسبة (١٠٠ وات / حجرة ٤/٤).
- ثالثاً : أن تبعث الإضاءة من زاوية عكسية (فلورسنت أفضل).
- رابعاً : أن يراعى الفرد عند القراءة تحويل البصر عن الكتاب من حيث لآخر (النظر بعيدا كل عشر دقائق تقريباً).
- خامساً : استخدام النظارة الطبية (بعد الأربعين نظارة القراءة ضرورية)
- سادساً : تهوية المكان لتأثيره المباشر على العين.
- سابعاً : يفضل الجلوس على المقعد جلسة مريحة (الجذع والرأس ٩٠ مع الساقين)
- ثامناً : أن يكون الكتاب على بُعد ٣٠ سم من العين ، وأن تكون حافته العليا فى مستوى العين.
- تاسعاً : يمكن قراءة النصوص السهلة لفترة طويلة ، أما النصوص المجهدة فيفضل عدم الاستمرار فيها لفترات طويلة.
- عاشراً : يجب قبل البدء فى القراءة ألا تكون المعدة فارغة تماماً أو ممتلئة تماماً.

# الفصل الثانى

## المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمى

- تعريف المنظمات وأهم عناصرها
- تعريف السلوك التنظيمى
- مراحل تطور مفهوم السلوك التنظيمى
- أهمية السلوك التنظيمى وأهدافه
- أدوار المديرين وأنشطتهم
- علاقة السلوك التنظيمى بالعلوم الأخرى
- التحديات التى تواجه دراسات السلوك التنظيمى وممارساته.
- تطبيق عملى : سمات السلوك التنظيمى للأفراد فى المنظمات

# مقدمة

يعتمد العلماء والباحثين الممارسين فى دراساتهم لموضوعات السلوك التنظيمى على العلوم السلوكية Behavioral Sciences ومنها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنترويولوجيا تلك التى تسعى للتعرف على سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل التنظيمات المختلفة باتباع المنهج العلمى Scientific Method إذ تبنى تلك الدراسات على أسس موضوعية ومعلومات واقعية عما يدور بداخل المنظمات من أنشطة وتصرفات. تستخدم هذه لمعارف والمعلومات كأسس لبناء النظريات والتوصل للطرق والأساليب التى تسهم فى حل العديد من المشكلات التنظيمية. فعلى سبيل المثال : ما الذى يجب أن يفعله الأفراد لزيادة انتاحيتهم وتحقيق رضائهم الوظيفى؟ متى وكيف يعمل الأفراد فى فريق عمل ناجح؟ كيف يمكن تصميم الوظائف والمنظمات لتحقيق أفضل استجابة وتكيف مع عوامل ومتغيرات التغيير فى البيئة المحيطة. هذه مجرد تساؤلات قليلة من بين العديد من التساؤلات المتعلقة بمجالات السلوك الإنسانى داخل منظمات الأعمال.

وسنحاول فى هذا الفصل التعرض لبعض الموضوعات التى تمثل مدخلا مناسباً لدراسة السلوك التنظيمى بما يمهد لعرض بقية موضوعاتنا فى هذا الكتاب. وتشتمل موضوعاتنا فى هذا الفصل على النقاط التالية :

- تعريف المنظمات وأهم عناصرها.
- تعريف السلوك التنظيمى.
- مراحل تطور مفهوم السلوك التنظيمى.
- أهمية السلوك التنظيمى وأهدافه.
- أدوار المديرين وأنشطتهم.
- علاقة السلوك التنظيمى بالعلوم الأخرى.
- التحديات والاتجاهات العالمية التى تواجه دراسات وممارسات السلوك التنظيمى.
- تطبيق عملى : سمات السلوك التنظيمى للأفراد فى المنظمات

# تعريف المنظمات وأهم عناصرها

مع تعدد وتنوع المنظمات التى نتعامل معها ونراها ونسمع ونقرأ عنها بحسب طبيعة نشاطها وحجمها وأهدافها وملكيتها ومكانتها وشهرتها ، إلا أنه يمكننا تعريف المنظمة كما تعرض لها العديد من الكتاب والباحثين على النحو التالى :

تشير المنظمة إلى تلك الوحدات الإجتماعية التى تهدف إلى تحقيق مجموعة من الغايات والأهداف المنشودة ، من خلال الجهود الجماعية ، بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

ويبدو من التعريف السابق عدة عناصر جوهرية تتمثل فيما يلى :

١- أن المنظمة تمثل وحدات إجتماعية Social Inventions : عندما نقول أن المنظمة هى وحدات إجتماعية بشرية فإننا نعنى بذلك وجود عدد من الأفراد يعملون معا ويمارسون عدة أنشطة يهدفون من وراءها إلى تحقيق هدف يجمعهم سوياً، ومع تباين شخصياتهم وقيمهم ومعارفهم وطرق تفكيرهم إلا أنهم يمثلون كيانات تجتمع فى النهاية لتحقيق غايات واحدة. ومن ذلك ندرك أن المنظمة ليست عقارات ومواد وآلات وتجهيزات فقط ، وإنما أفراد وعلاقات وثقافة وقيم وعادات وتقاليد تنظيمية.

٢- تحقيق الغايات والأهداف Goals Accomplishment : يعد المبرر الجوهرى لوجود واستمرار المنظمات سعيها لتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية وتتعدد هذه الأهداف وقد ذكر "بيتر دراكر" أن للأهداف أهمية كبيرة فى كل المجالات التى يكون فيها للأداء والنتائج تأثيراً على بقاء واستمرار المنظمة، ففى هذه المجالات الرئيسية تساعد الأهداف على :

أ- شرح ما تبغيه المنظمة فى عدد قليل من الكلمات.

ب- التنبؤ بالسلوك الفردى والجماعى.

ج- تقييم القرارات الرئيسية من فترة لأخرى.

د- تحليل الأنشطة تمهيداً للعمل على تحسين الأداء.

وقد إقترح "بيتر دراكر" ثمانية مجالات رئيسية للأهداف تتمثل فيما يلى :

| | |
|---|---|
| أ- الحصة التسويقية | Market standing |
| ب- الإبداع والابتكار | Innovation & Creativity |
| ج- تحقيق الإنتاجية | Productivity |
| د- تحقيق الموارد المادية | Physical & financial Resources |
| هـ- تحقيق الربحية المناسبة | Profit Ability |
| و- تنمية أداء المديرين | Manager performance & Development |
| ز- تنمية اتجاهات العاملين | Worker performance & Attitudes |
| ح- المسئولية الاجتماعية | Social responsibility. |

ومما لا شـك فيه أن التحديد الدقيق لأهداف المنظمات يسـاعد على تلافى سـير العمل بشـكل عشـوائى وتجنب الأعمال والأنشـطة غير المنتجة وغير المتصـلة مباشرة بتحقيق الأهداف ، كما تساعد الأهداف على تنسيق كافة الجهود وانسجامها وتكاملها وإحكام الرقابة عليها ، والاستخدام الأمثـل للموارد والامكـانـات المتـاحـة ، كما أنها تعد بمثابة مقاييس أو معايير موضـوعية لرقابة الأنشطة والعمليات بالمنظمة.

٣- تعمل المنظمات من خلال جهود وأنشـطة الجماعات Group Effort بشـكل مهيكل واضح المعـالم ومحـدد الأطراف فـالمهـام التنظيميـة يتم تقسـيمها فى هيكل يحتوى على وحدات مسـتقلة تمارس كل وحدة مجموعة من الأنشـطة ويعمل كل فرد مجموعة من الأنشـطة والأعمال تصـاغ فى شـكل وظيفة تتضـح معالمها من خلال عملية تحليل وتوصيف الوظائف وتظهر بشـكل نهائى فى بطاقة الوصـف الوظيفى لتحدد المسـئوليات والصـلاحيات الخاصـة بالوظيفة.

٤- تعمـل المنظمـة فى ظـل ظروف بيئيـة معينة Environment factors إذ تؤثر تلك الظروف والعوامل على ممارسـة المنظمة لأنشـطتها سـواء كانت عوامل بيئية داخلية تتحكم فيها المنظمـة ، أو كانت عوامل بيئية خارجية لا يمكن السـيطرة عليها كالعوامل السـياسـية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والثقافية وينتج عن تحليلها إما فرصا يمكن للمنظمة اقتناصها والاستفادة منها أو تهديدات يجب على المنظمة تحجيم آثارها السلبية عليها.

# تعريف السلوك التنظيمى

يقصد بالسلوك الإنسانى كافة التصرفات والأفعال التى تصدر عن الفرد ومنها ما يكون مختفياً ويستعصى إدراكه على الملاحظ الخارجى مثل التفكير والإحساسات والمشاعر. ولأهمية هذا السلوك فى فهم الإنسان تهتم العلوم السلوكية بتفسيره ، ووضع قواعد للتنبؤ به والسيطرة عليه ، وتوجيهه نحو المسار الصحيح.

ويصدر السلوك الإنسانى نتيجة تفاعل الفرد مع بيئته التى يتعامل معها ، إذ لا يخضع سلوكه لتكوينه الداخلى فحسب ، بل يخضع أيضاً لعوامل البيئة الخارجية المحيطة به، بحيث يؤدى أى تغير فى أحد ظروفها إلى تغيير فى نوع السلوك الذى يصدر عن الفرد.

والسلوك الإنسانى فى المنظمات لا يختلف إلا من زاوية تركيز اهتماماته على دراسة سلوك الأفراد داخل تلك المنظمات فى ضوء المفاهيم والنظريات السلوكية الحديثة ، وبالتالى يمكن القول بأن السلوك التنظيمى هو سلوك الأفراد بالمنظمات ، ويقصد هنا الاستجابات التى تصدر عن الفرد أو الجماعة نتيجة الاحتكاك بالأفراد أو الجماعات الأخرى ، والاتصال بالبيئة الخارجية.

ويتعلق السلوك التنظيمى بدراسة سلوك وتصرفات وأداء العاملين فى بيئة تنظيمية معينة ، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين ، وتأثيرات البيئة على المنظمة وسياستها وأهدافها ومواردها البشرية ، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها.

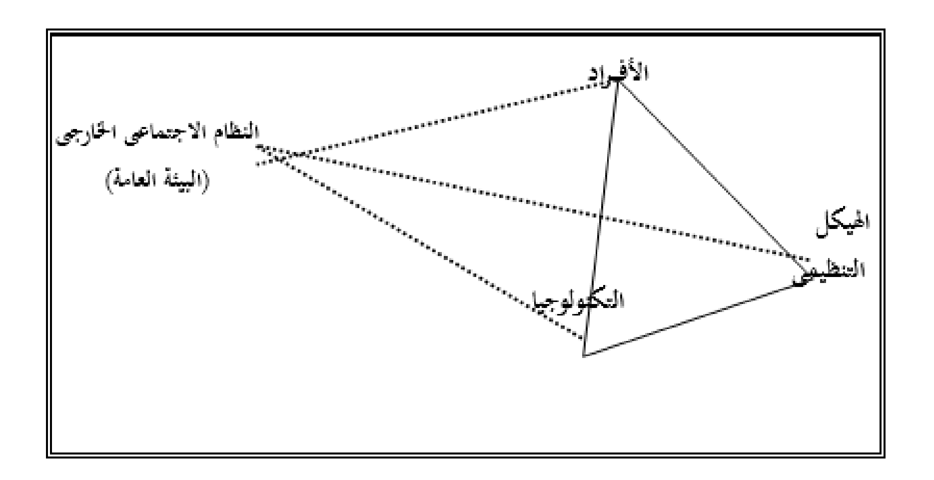
يرى سيزلاجى ووالاس Szilagyi and Wallace أن السلوك التنظيمى هو : الاهتمام بدراسة سلوك واتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية ، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر فى إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ، كما تؤثر البيئة فى المنظمات ومواردها البشرية وأهدافها.

ويرى لاتانس Lauthans أن السلوك التنظيمى "يهتم بفهم السلوك الإنسانى والتنبؤ به والرقابة عليه فى المنظمات : أى انه يمثل الطريقة السلوكية للإدارة.

كما يرى ديفز Davis أن ، مصطلح السلوك التنظيمى Organizational Behavior يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشرى فى العمل بجميع أنواع المنظمات ، مثل : الأعمال التجارية ، الأعمال الحكومية ، المدارس ، منظمات الخدمات العامة ، وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر فى شكل رسمى لتحقيق أهداف معينة ، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا والهيكل التنظيمى ، بالإضافة إلى تأثير النظام الاجتماعى الخارجى ويوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة (الأفراد ، التكنولوجيا ، الهيكل ، النظام الاجتماعى الخارجى) بأنه السلوك التنظيمى ، ويوضح الشكل (١/٢) عناصر السلوك التنظيمى.

الشكل رقم (١/٢)

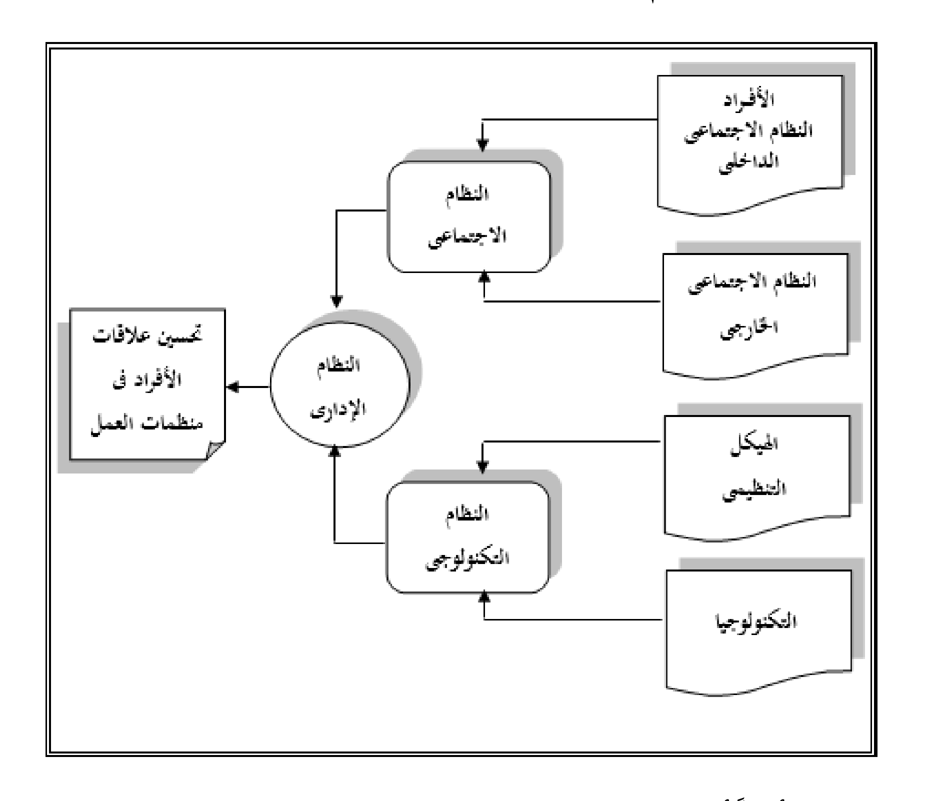
عناصر السلوك التنظيمى




ومن وجهة النظر الإدارية يؤكد ديفز Davis أن المديرين يتحملون مسئولية كبيرة من حيث استفادتهم من السلوك التنظيمى ، وذلك لأنهم هم الذين يتخذون القرارات التى تؤثر فى الكثير من العاملين لديهم بمنظمات الأعمال ، ويمثل المديرون جوهر النظام الإدارى ، وفى السلوك التنظيمى يتمثل دورهم فى التوفيق ما بين النظام الإجتماعى والنظام الفردى وذلك لتحسين علاقات الأفراد فى المنظمات ، ويوضح الشكل رقم (٢/٢) دور النظام الإدارى لتحسين علاقات الأفراد فى منظمات الأعمال.

الشكل رقم (٢/٢)

دور النظام الإدارى لتحسين علاقات الأفراد فى منظمات الأعمال




ويرى البعض أيضاً أن مجال السلوك التنظيمى ، من المجالات الحديثة التى يتطرق لها الباحثون فى مجال الإدارة ، وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق ، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التى يمكن استخدامها فى علاج المشكلات التنظيمية والإدارية.

ونستخلص مما سبق أن السلوك التنظيمى يشير إلى تصرفات وأداء العاملين فى المنظمة ، سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو تنظيمات شاملة ومتكاملة ، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية – العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية – ومع سلوك العاملين بها، وما يعتنقونه من قيم واتجاهات ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات ... الخ.

والهدف من دراسة السلوك التنظيمى هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية التنظيمية والرضاء الوظيفى للعاملين ، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التى يعمل بها – سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها- وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل.

وفى ضوء ما سبق نخلص إلى أن السلوك التنظيمى يركز على دراسة الأطراف التالية :

١- الفرد :

حيث يمثل الفرد نقطة الارتكاز ، فغالباً ما يتركز البحث حول فهم العلاقات المتبادلة بين العوامل النفسية والخصائص الشخصية وأدوار العمل ، فيتم تحديد الخصائص الشخصية التى يأتى بها الفرد للمنظمة ، ويتم دراسة العوامل التنظيمية التى تؤثر على اتجاهات الفرد أو إدراكه أو دافعيته أو رضاه الوظيفى ، هذا بالإضافة إلى دراسة تأثير خصائص الشخصية على السلوك والأداء فى العمل.

٢- الجماعة :

يهتم السلوك التنظيمى بدراسة الجماعة وخصائصها وتطورها ومدى تماسكها. حيث أن خصائص جماعات العمل قد تختلف عن الخصائص الشخصية لأعضائها ، ففعالية الأفراد المكونين للجماعة لا تعنى تلقائياً فعالية الجماعة أو العكس. لذلك يلزم دراسة الجماعة دراسة مستقلة ودقيقة فهى تفكر وتضع أهدافاً ولها سلوكياتها وتصرفاتها وأداءها.

٣- التنظيم الرسمى وغير الرسمى :

تتكون كل المنظمات بغض النظر عن المجال الذى تعمل فيه أو حجمها أو شكلها من أفراد وجماعات ، ومع ذلك للمنظمات خصائصها المتميزة وسماتها الفريدة من هيكل وعلاقات وسلطات ومسئوليات وأنماط للإدارة وأساليب لاتخاذ القرارات وحل المشكلات كما أن المنظمات لها أهدافها ووسائلها وغاياتها وثقافتها وقيمها. ولها اتجاهاتها نحو الفعالية والتطوير. لذلك كان من الضرورى الاهتمام بتلك النواحى من قبل السلوك التنظيمى.

٤- البيئة :

يتأثر كل من الأفراد والجماعات والمنظمات بالبيئة ويؤثرون فيها. وبالتالى فعملية التأثير قائمة ولا بد منها فالمنظمة تحصل على احتياجاتها من البيئة ، وتعطى للبيئة مخرجاتها من سلع وخدمات وغيرها. وهذه المخرجات منها ما هو نافع وما هو ضار.

# مراحل تطور السلوك التنظيمى

كان السـلوك التنظيمى يعرف فى أوائل القرن العشرـين بعلم النفس الصـناعى ، حيث قام علماء علم النفس الصـــناعى بدراســة الفروق الفردية بين الأفراد العاملين فى المؤسـســـات والشرـكات والمؤثرات الفسيولوجية (المادية) المحيطة بهم ، معتمدين على الطريقة العلمية فى حل مثل هذه المشكلات ، وكان تركيزهم على الفرد العامل فقط.

ثم ظهرت مدرســة العلاقات الإنســانية فى عامى : ١٩٢٤م و١٩٢٧م ، على يد ألتون مايو وزملائه .Mayo et al ، حيث إعتمد الدارســون والباحثون على دراســة العلاقات الإنســانية بين جماعات العمل المختلفة لمعرفة مدى تفاعلها بعضها مع بعض ، وأثر ذلك على الإنتاجية والرضاء الوظيفى.

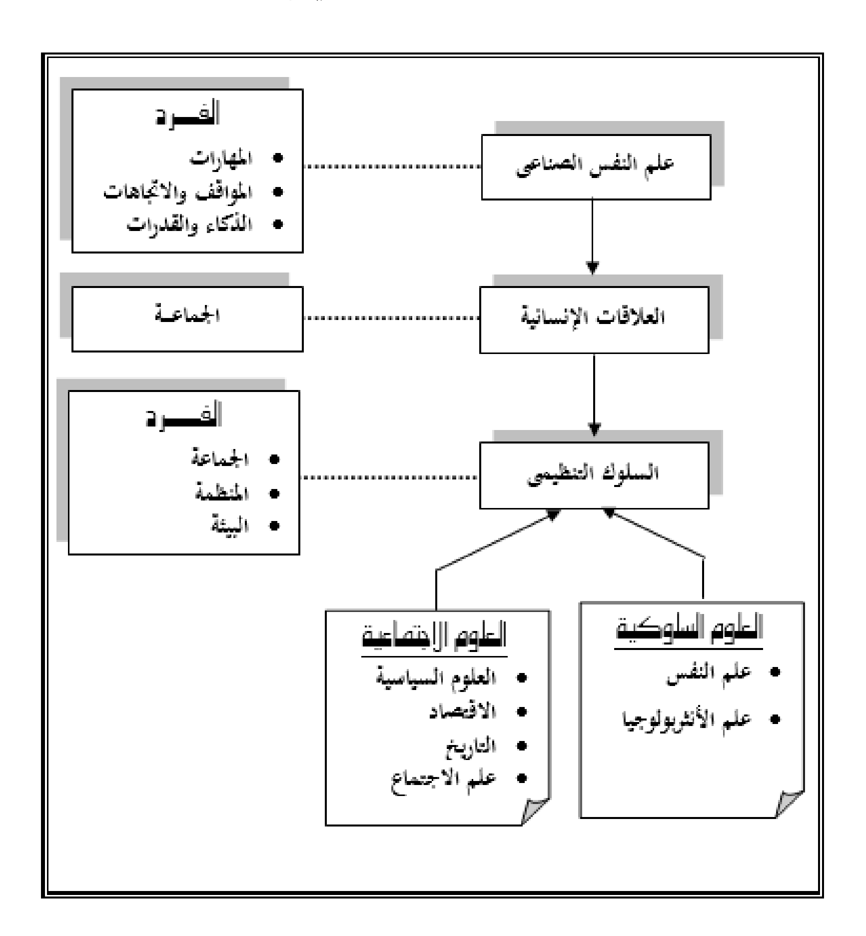
واستمر الحال على هذا المنوال حيث تطورت حركة مدرسة العلاقات الإنسانية فى الأربعينات وما تلاها من ســـنوات ، وذلك على يد ميكريجور McGregor وليكرت Likert وأرجيرس Argyris ، وتركزت معظم الدراسات على دوافع العاملين والقيادة الإدارية.

وفى أواخر السـتينات اهتمت الدراسـات والبحوث فى مجال السلوك التنظيمى تهتم ليس بالعامل وجماعات العمل فحسـب. بل أيضـاً بتفاعل العاملين فى منظمات الأعمال مع العمل نفسـه. وقد فتح هذا بدوره الباب على مصراعيه لتظهر مدرسة السلوك التنظيمى ، ليتطور هذا العلم ويأخذ صيغه جادة ولتكون له أرضية خصبة وصلبة ينطلق منها.

ويوضـح الشـكل (٣/٢) مراحل تطور السـلوك الإنسانى فى مجالات العمل، ومنه يتضح أن المرحلة الأولى بـدأت بعلم النفس الصـــناعى ، الـذى يـدرس الفرد العـامـل من حيث مهاراته والمواقف والاتجاهات التى يتميز بها ، مثل : الذكاء والقدرات والفروق الفردية بين العاملين.

الشكل رقم (٣/٢)

مراحل تطور السلوك التنظيمى




ثم تأتى مرحلة مدرســة العلاقات الإنســانية التى تهتم بالأفراد كجماعات ، لمعرفة العلاقات فيما بينهم وأثر ذلك فى إنتاجية العمل وفى رضائهم الوظيفى.

وأخيراً تأتى مرحلة السلوك الإنسانى والتنظيمى التى تهتم بدراسة الفرد والجماعة ، وتفاعلها أفراداً وجماعات مع منظمات العمل وبيئتها المحيطة والداخلية ، ومعرفة التفاعل بين الإنسان والمنظمة التى يعمل بها

ويتضـح من الشـكل رقم (٣/٢) أيضاً مدى الاهتمام الذى لقيه السلوك التنظيمى خلال السنوات الخمســين الماضــية ، وكيف تطورت البحوث والدراســات الســلوكية فى مجال الإدارة ، ومدى اســتفـادتهـا من علم النفس وعلم النفس الاجتماعى وفروع وحقول المعرفـة الأخرى وميـادينها المختلفة.

وإذا أردنا أن نربط عملية التطور هذه بدراسات المدارس والنظريات الإدارية ، سنجد أن كثير من الكتـاب والباحثين فى هذا الميدان يجمعون على أن تجارب ودراســـات العلاقات الإنســـانية تمثل بـدايـة الانطلاقـة الحقيقيـة للســـلوك التنظيمى ولكنهم فى ذات الوقـت يعترفون بوجود بعض الدراســـات والأبحاث والممارســـات العملية التى ســـبقت ذلك. وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها، ويمكن القول بأن تطور مجال السـلوك التنظيمى واكب تطور الفكر الإدارى فى الكثير من سماته وخصائصه ، ولهذا يمكن الرجوع إلى مراجع إدارة الأعمال لدراسة وخصائص المدارس التالية :

١- ما قبل المدرسة الكلاسيكية (الإدارة فى العصور القديمة).

٢- المدرسة الكلاسيكية.

٣- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية.

٤- المدرسة الحديثة.

# أهمية السلوك التنظيمى

يولد معظم الأفراد ويتعلمون فى منظمات ، ويكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات ، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء فى منظمات. فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية ، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون فى منظمات.

وفى علاقاتنا مع المنظمات ، يمكن أن نتبنى أى دور من هذه الأدوار العديدة. كأن نكون عملاء، أو موردين، أو عاملين، أو رؤساء أو مرؤوسين. فالسلوك التنظيمى يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين ، حيث يوضح العوامل التى تؤثر فى كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم من خلال محاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التى يعمل فيها المديرين. كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنسانى حتى يكن فهمها وإتخاذ الإجراءات السلوكية الصحيحية ، لزيادة فعالية هذا السلوك. وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمى فى تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنسانى للإدارة.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمى ليس وظيفة تؤدى يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل ، إلا أنها تتغلغل فى كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمة ، وعلى مستوى جميع التخصصات. فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً فى أى منظمة ، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم ، عامة أو خاصة ، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمى ليتعامل مع الآخرين.

ولقد بدأت أهمية السلوك التنظيمى للمنظمات المعاصرة للعديد من الأسباب من بينها :

١- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

٢- تغير النظرة إلى الموارد البشرية ، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد ، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيها لزيادة كفاءتها وتحسين مهاراتها ، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة.

٣- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التى تميز هذا السلوك ، مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى الطرق التى تتناسب مع هذه الاختلافات.

إن الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمى أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى ، وهناك عدة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك ، وهى :

أ- فهم سلوك العاملين :

ويتطلب ذلك التعرف على أنماط سـلوك وتصرفات الأفراد والجماعات فى مواقع العمل ، ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع الكافية وراء هذا السلوك.

ب- التنبؤ بسلوك العاملين :

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين ، والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك التنظيمى للعاملين فى المواقف المختلفة ، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة ، ومن ثم تأخذ على عاتقها إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

ج- توجيه وضبط سلوك العاملين :

إن فهم سلوك العاملين الحالى والمستقبلى ، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين فى المستقبل ، وذلك بهدف الارتفاع بمستوى الأداء العاملين ، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التى تمكنها من تحقيق هذا الهدف.

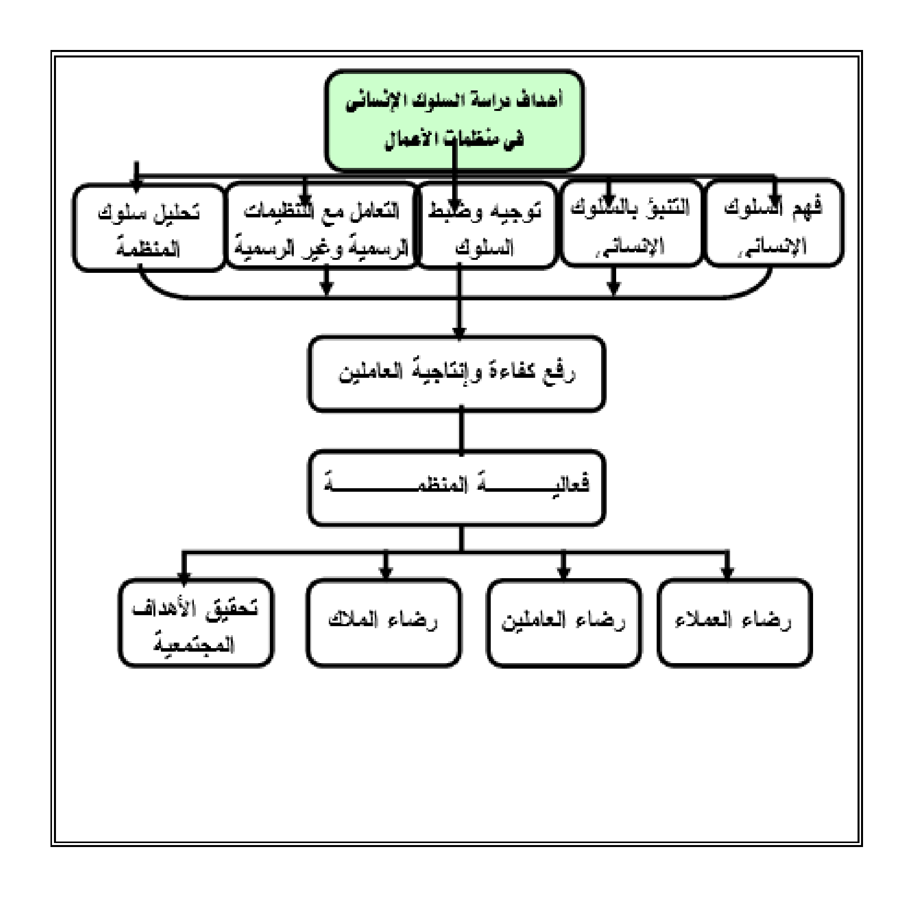
د- الوقوف على كيفية التعامل مع التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

هـ- تحليل سلوك المنظمة والتعرف على آثاره المتعددة.

ويوضح الشكل رقم (٤/٢) أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات وآثاره :

**الشكل رقم (٤/٢)**

**أهداف دراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات**

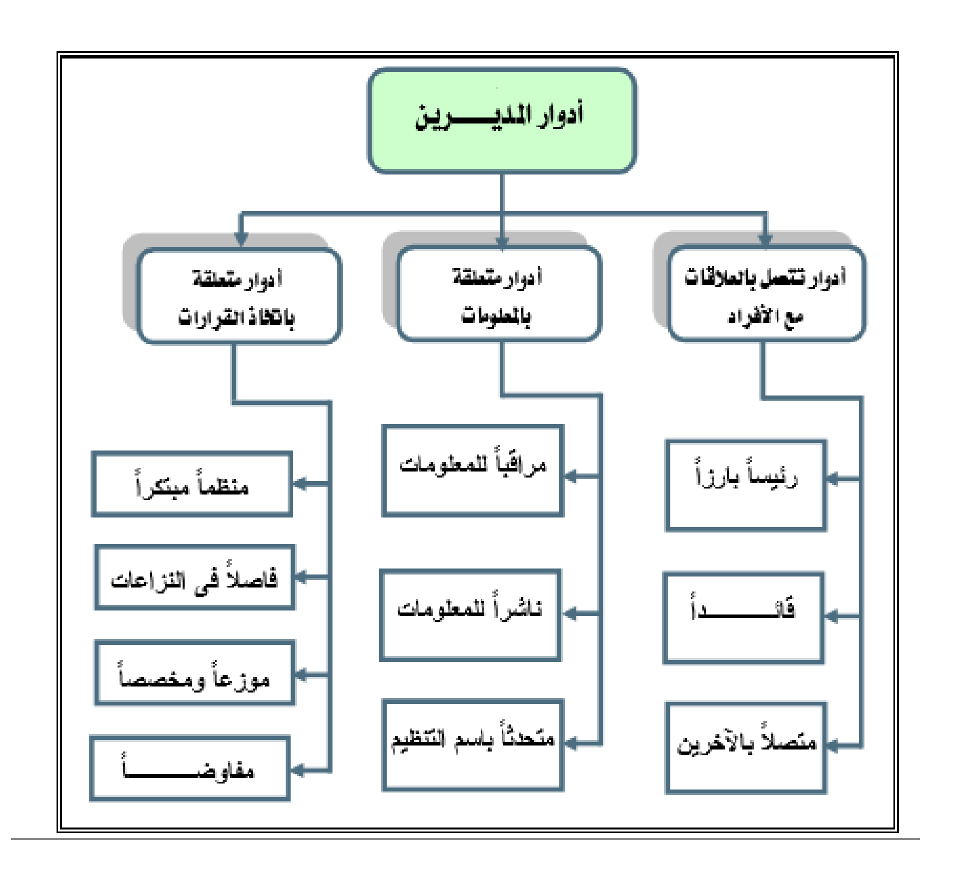


# أدوار المديرين وأنشطتهم بمنظمات الأعمال

**قدم هنرى مينتزبرج تقسيماً لأدوار المدير ، وقد صنف تلك الأدوار فى مجموعات ثلاث على النحو المبين فى الشكل رقم (٥/٢)**

**الشكل رقم (٥/٢)**

**أدوار المديرين**




<u>المصدر :</u>

- **Henry Mintzberg "The Manager's job Folklore and Fact", Harvard Business Review, July- August, 1975.**

وفيما يلى نبذة عن كل دور من هذه الأدوار :

أولاً : الأدوار المتعلقة بالعلاقات مع الأفراد :

يعتبر أساس هذه الأدوار المركز الرسمى الذى يشغله المدير وما يتطلبه هذا المركز من معاملات ، وتتكون هذه الأدوار من الأنواع التالية :

١- دور الرئاسة :

يمثل هذا الدور الرئيس فى تمثيله للمنظمة أو الوحدة الإدارية التى يديرها من خلال السلطة الرسمية المحددة والمرسومة له. ويعد هذا الدور من أبرز الأدوار وأهمها فى ترتيب الأولوية لآثاره المتعددة فى مكانة المنظمة وبقائها.

٢- دور القيادة :

ويهتم هذا الدور بالقدرة على التأثير فى الآخرين من خلال ممارسات التوجيه والإرشاد والتنسيق ورسم العلاقات الواضحة بين المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.

٣- دور الاتصالات وتدعيم العلاقات بالآخرين :

يرتبط المديرين فى جميع المســـتويات بمجموعات متعددة من الأفراد والفرق وجماعات العمل ، وتتضـح أهمية دور المديرين فيما يتعلق بالاتصـال نظراً لتعدد علاقاتهم مع الموردين والممدين ، وضرورة تنسيق معاملاتهم مع جماعات العمل ،والسعى لتحقيق الانسجام والتوافق بين مختلف الجهود لتأكيد فعالية الإنجاز.

ثانياً : الأدوار المتعلقة بالمعلومات :

تعد الإدارة قنوات الاتصـال المختلفة بغية الحصـول على المعلومات وإمداد الإدارة بها حتى يمكن اتخاذ القرارات الفعالة. وتنقسم أدور المديرين فيما يتعلق بالمعلومات إلى :

١- دور مراقبة المعلومات :

يراقب المديرون الأنشـطة ، ويطلبون المعلومات ويجمعون البيانات ويلاحظون سـلوك وتصرفات المرؤوسين ويسهم كل ذلك فى إعداد البيانات والمعلومات بالشكل الذى يمكن من اتخاذ القرارات لتحسين الأداء التنظيمى.

٢- دور ناشر المعلومات :

ويعبر هذا الدور عن قدرة المدير على نشر وتوزيع البيانات والمعلومات بين المرؤوسين والأطراف الأخرى فى المنظمة ، ويراعى المدير عند قيامه بهذا الدور مدى سرية المعلومات والوقت المطلوبة فيه والأطراف التى يهمها الحصول على المعلومات.

٣- دور المتحدث باسم المنظمة :

يدل هذا الدور على النشاط المتوقع من المديرين والخاص بنقل المعلومات إلى الأطراف الموجودة خارج المنظمة ، وطبيعى أن نجد أن الإدارة العليا تمارس هذا الدور بشـــكل أكبر وأكثر أهمية من ممارسة الإدارة فى المستويات الوسطى والتنفيذية.

ثالثاً : الأدوار المتعلقة باتخاذ القرارات :

يقوم المدير بالحصـول على المعلومات وتوفيرها من أجل اتخاذ القرارات التى تسـاعده فى تحقيق الأهـداف التنظيميـة فى مجـالاتها المختلفة وهناك أربعة أدوار للمدير كمتخذ قرارات تتمثل فيما يلى :

١- دور المنظم والمبتكر :

يلعب المدير دوراً محورياً يتعلق بالتصـــميم والتعبير والإعداد والتجديد وذلك للمنظمة ككل أو لبعض أنشـطتها أو منتجاتها ، ولقد تزايدت أهمية هذا الدور فى السنوات الأخيرة حيث الاهتمام بالابتكار فى المنتجات التى تقدمها المنظمة والسـعى لغزو أسواق جديدة والعمل فى بيئة يحكمها عدم التأكد والمخاطرة.

٢- دور مواجهة المشكلات والفصل فى المنازعات :

يتحمل المديرون مســئولية تحليل ومعالجة المشــكلات والمواقف التى تحدث فى إدارتهم ســواء كانت مشكلات روتينية متكررة أو تتصف بعدم التكرار والفجائية ، مثل الإضرابات التى يقوم بها العمال أو المشكلات المتعلقة بالتعامل مع الموردين أو العملاء أو المنافسين.

٣- دور توزيع وتخصص الموارد :

يهتم هـذا الـدور بالربط بين وظيفتى التخطيط والتنظيم ، حيث يخطط المديرين لتحقيق الأهداف. ويخصصون الموارد تبعاً لذلك ، وفى معظم الأحيان لن تتوافر الموارد الخاصة بالوقت ، والمال ، والموارد ، والأفراد بالكم والكيف الذى يقود للمتوقع من الأهداف ، ولهذا تبدوا أهمية هذا الدور للمديرين.

٤- دور المفاوض :

يمتد دور المدير كمفاوض إلى العديد من الأنشــطة ، ولا يقف عند مدير بذاته أو وظيفة بعينها ، إن المدير وهو يمارس نشـاطه ويخصـص موارده المتاحة غالباً ما يصـطدم بتعارض الأهداف ولهذا يحتاج إلى مهارات الإقناع وتحقيق الرضا للأفراد سواء كانوا بداخل المنظمة أو خارجها.

أما فيما يتعلق بأنشطة المديرين ، فيمكن القول أن المدير يؤدى مجموعة الأنشطة والمهام ويضع نصب عينيه مجموعة "الأهداف" التى يرجو تحقيقها سواء منها ما يتعلق بأهدافه الشخصية أو أهدف منظمته أو أهداف مرؤوسيه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق فى الإشباع من خلال تحقيق مجموعة متعددة وأحياناً كثيرة متعارضة من الأهداف.

وحتى يمكن القول أن المدير يمارس عمله بكفاءة ، فعليه القيام بمجموعة الأنشطة الإدارية المتعددة والتى يمكن صياغتها فى الأبعاد الجوهرية التالية :

١- أنشطة إدارة الموارد والتعامل مع البيئة : تمثل إدارة الموارد واستخدامها بأفضل الطرق والأساليب أحد العناصر الجوهرية لقياس فعالية المدير ، كذلك مراعاته لبيئة العمل داخل وخارج المنظمة ومراعاته لما يحيط بهما من ظروف ومتغيرات.

٢- أنشطة تنظيم وتنسيق العمل : يلتزم المدير فى هذا الصدد بمسئولية ذات شقين يتعلق الأول منهما بتنظيم المهام المتعددة داخل الوحدة الإدارية ، فى حين يهتم الثانى بتنسيق المهام المتنوعة من خلال التعاون والتكامل مع الآخرين.

٣- أنشطة تنمية وتطوير قدرات ومهارات المرؤوسين : يقوم المديرين الأكفاء بالتطوير والتنمية الذاتية لأنفسهم كمديرين هذا بالإضافة إلى تطوير وتنمية قدرات ومهارات مرؤوسيهم.

٤- أنشطة تبادل البيانات والمعلومات : إن عمل المدير لا يتصل بالآلات والأدوات بل اتصاله بالبيانات والمعلومات والاتصالات ولهذا فمن الضرورى تنمية وتطوير هذا الجانب الهام والحيوى فى عمل المديرين.

٥- أنشطة حفز العاملين وإدارة الصراع فيما بينهم : من بين ما تعنيه الإدارة الفعالة مدى اهتمام المدير بحفز مرؤوسيه فيقوم المدير بشحذ همم المرؤوسين وصقل جهودهم من أجل تحقيق أهداف وحدته الإدارية، كما يقوم المدير الفعال بمعالجة وإدارة الصراعات التى تنشأ بين المرؤوسين ويعمل على زيادة دافعيتهم للعمل.

٦- أنشطة حل المشكلات واتخاذ القرارات : تهتم الإدارة الفعالة بكفاءة المدير فى تشخيص وحل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية فى كافة نواحى عمله سواء مع متغيرات وظروف البيئة الداخلية أو الخارجية.

ولقد أثبتت العديد من الدراسة تنوع الأنشطة التى يمارسها المديرين ، وخلصت إحدى هذه الدراسات التى طبقت على المديرين فى مجالات متعددة ومنظمات متباينة النشاط أن هناك أربعة مجالات أساسية لأنشطة المديرين تتمثل فيما يلى :

١- الاتصالات المعتادة ، والتى تتمثل فى المراسلات الرسمية للمعلومات سواء المرسلة أو التى يتم استلامها أو التى تتم من خلال اللقاءات والاجتماعات ، وتداول الأوراق والملفات.

٢- الأنشطة الإدارية التقليدية ، والتى تتمثل فى التخطيط ، وإتخاذ القرارات والرقابة وما يشابهها.

٣- العلاقات التبادلية سواء من الأطراف الخارجية التى تقع خارج نطاق المنظمة ، أو الداخلية التى تهتم بالتنظيمات غير الرسمية.

٤- إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية ، وتتعدد الأبعاد داخل هذا المجال فتشمل الدافعية والتحفيز والتنظيم وإدارة الصراع التنظيمى والاختيار الدقيق والتدريب وتنمية المرؤوسين والجدول رقم (٢-١) يوضح ملخصا للأنشطة الإدارية التى يمارسها المديرين وتوزيع مجهودهم ووقتهم على تلك الأنشطة.

**الجدول رقم (٢-١)**

**الأنشطة الإدارية للمديرين والأهمية النسبية للوقت والجهد المبذول**

| النشـاط | الأهمية النسبية للوقت والجهد المبذول |
|---|---|
| ١- تبادل المعلومات | ١٥% |
| ٢- تداول الأوراق | ١٤% |
| ٣- التخطيط | ١٣% |
| ٤- اتخاذ القرارات | ١١% |
| ٥- العلاقات التبادلية مع الأطراف الخارجية | ١٠% |
| ٦- التهيئة والسياسات | ٩% |
| ٧- التدريب والتنمية | ٦% |
| ٨- الرقابة | ٦% |
| ٩- الاختيار والتخصيص | ٥% |
| ١٠- التحفيز والتعزيز | ٥% |
| ١١- إدارة الصراع | ٤% |

# علاقة السلوك التنظيمى بالعلوم الأخرى

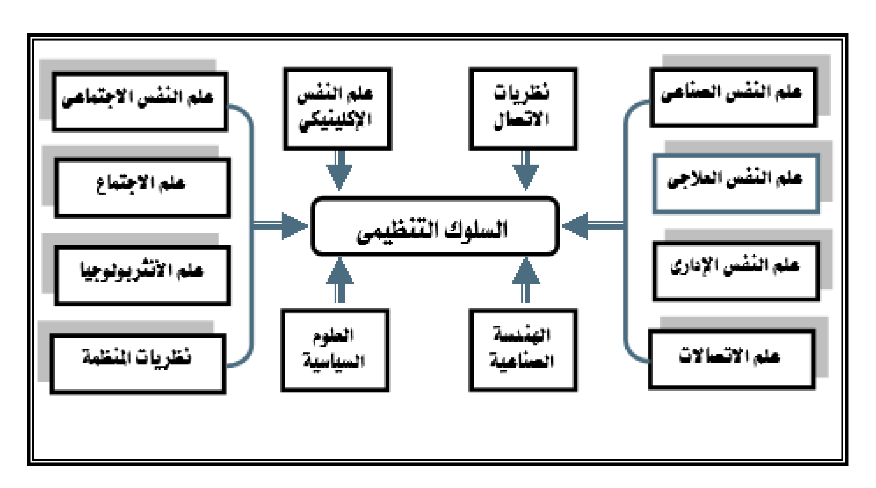
استفاد علم السلوك التنظيمى من دراسات العلوم الإجتماعية ذات العلاقة خلال فترة تطوره ، وفيما يلى فكرة مختصرة عن العلوم الإجتماعية ذات الصلة به ، والتى يوضحها الشكل رقم (٦/٢) :

أولاً : علم النفس Psychology

علم النفس هو العلم الذى يسعى إلى فهم السلوك الإنسانى والجوانب المؤثرة فى هذا السلوك ، والتى يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنسانى مستقبلاً، ومن ثم القدرة على التحكم فيه ، ويتضمن تعبير السلوك كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة وتصرفات سواء الظاهرة منها أو الباطنة. وينقسم علم النفس إلى عدة فروع نذكر منهما ما يلى :

شكل رقم (٦/٢)

العلاقة بين السلوك التنظيمى وفروع المعرفة الأخرى




١- علم النفس الصناعى :

ويختص علم النفس الصناعى بدراسة المشكلات النفسية للعاملين فى المشروعات الصناعية ، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال فى مكان معين ، وهو المصنع. ويهتم المديرون عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعى حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة. ومن أهم مجالات علم النفس الصناعى : التوجيه المهنى ، التدريب الصناعى ، نظم الحوافز ، الرضا الوظيفى ، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر والضوضاء والعلاقات الإنسانية ، والأداء وعلاقته ببيئة العمل.

٢- علم النفس الإجتماعى :

ويختص علم النفس الاجتماعى بدراسة سلوك الفرد فى المجتمع ، والعلاقات التى تنشأ بين الأفراد فى المجتمع ، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التى تشكل سلوك الفرد.

٣- علم النفس الإدارى :

ويختص بدراســة العلاقة بين الإدارة والعاملين ، والمشــكلات الســلوكية التى تواجهها الإدارة فى التعامل مع العاملين وأســاليب التغلب عليها فى منظمات الأعمال ، حيث تمثل الإدارة العمليات الفكرية والإجتماعية والنفســية للمديرين لأداء العمل وممارســاته، ولذا ترتبط بشــكل وثيق بالســلوك التنظيمى بصــفته الأنشــطة المتعددة للمنظمة، تلك الأنشــطة التى تتعلق بالأفراد وتصرفاتهم داخل المنظمة وبتأثير المديرين فيهم.

٤- علم النفس العلاجى :

ويختص بمعالجة المشكلات النفسية التى يتعرض لها الإنسان ، ومن أمثلة ذلك : الشعور بالقلق ، التوتر عن الحد ، وعدم التوازن النفسى.

ومن أهم مجالات البحث فى علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الإنسانى ما يلى :

أ- الإدراك : Perception

يشــير مفهوم الإدراك إلى الطريقة أو الأســلوب الذى يفسرـ من خلاله الإنســان ما يحيط به من أشــخاص أو أشــياء اعتماداً على مجموعة الحواس التى يمتلكها الشــخص ، والتى وهذه تشــمل الســمع والبصرـ والشم واللمس والتذوق. وترجع أهمية الإدراك إلى أن سلوك الإنسان يتأثر بمدى شـعوره وتفهمه للبيئة التى يعيش فيها ، ويساعد ذلك بطبيعة الحال على دراسة وتفسير السلوك الإنسانى.

ب- الشخصية : Personality

يشـير مفهوم الشـخصـية إلى تلك الخصائص الجسمانية والنفسية التى تميز الشخص عن غيره من الأشـخاص ، وتحدد شـخصية الإنسان بمجموعة من العوامل التى ترجع إلى عوامل الوراثة وكذلك العوامل الموقفية الناتجة عن وجود الشخص فى مجتمع معين.

ج- الاتجاهات : Attitudes

تشير الاتجاهات إلى مجموعة المشاعر والميول تجاه أشخاص أو أشياء أو موضوعات معينة. وتتأثر الاتجاهات بمجموعة من العوامل أهمها خبرات الشــخص ومعلوماته عن البيئة المحيطة ، وعادة تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر هى : الجانب الفكرى أو العقلى ، الجانب العاطفى والمشاعر ، ثم جانب الرغبة أو الميل للسلوك الإنسانى أو التصرف بأسلوب معين.

د- التعلم : Learning

يقصد بالتعلم مجموعة التغيرات التى تحدث فى سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة لدى الإنسان ، وتوجد عملية التعلم فى حياة الشخص سواء كان فى الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع بصـفة عامة. ويؤثر التعلم فى سـلوك الإنسـان ، حيث يؤدى إلى تغيير إدراكه أو تفكيره ومن ثم تغيير مستمر فى سلوكه.

هـ- الدافعية : Motivation

تحدد دوافع الإنسـان نوع سـلوكه ، ولذلك تعرف الدافعية بأنها العملية التى يمكن بها توجيه السـلوك الإنسـانى ، وتبنى الدوافع على أسـاس مفهوم الحاجة أو الشـعور بالنقص ، ولذا كان الاهتمام بالحاجات الإنسـانية لما لها من تأثير على سلوكه. وهناك تصنيفات متعددة للدوافع كما سنتعرض لها تفصيلاً فى فصل دوافع السلوك.

و- الشعور أو الإحساس : Sensation

غالباً ما تتم عملية الشـعور أو الإحساس عن طريق استقبال الإنسان للمعلومات من البيئة المحيطة من خلال الحواس الخمس للإنسـان وهى : اللمس، الشـم، التذوق ، السمع والبصر، وبطبيعة الحال يتأثر سلوك الفرد بمدى شعوره وإحساسه تجاه الأشخاص أو الأشياء الموجودة فى البيئة المحيطة.

ثانياً : علم الاجتماع : Sociology

إن الموضـوع الأسـاسى لعلم الاجتماع هو دراسـة المجتمع والعلاقـات الإجتماعيـة والتركيـب الإجتماعى وغيرها من العوامل التى تؤثر على سلوك الفرد فى المجتمع. ويعتقد علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من أنـاس لهـا أدوار ومراكز مختلفـة ولهم غـايـات أو أهـداف مختلفة. وهناك مجالات ثلاثة لعلم الاجتماع :

١- المجتمع :

يعرف المجتمع بأنه نظام يوجه سـلوك الأفراد وذلك باسـتخدام وسـائل مختلفة. ويقوم المجتمع على مجموعة من العناصر تشمل :

- وجود جمع من الأفراد.
- ثبات أو استقرار الأفراد فى بيئة بعينها.
- وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة والمتبادلة بين الأفراد.
- وجود مجموعة القواعد السلوكية التى تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم فى المجتمع.

٢- الجماعات : Groups

يهتم علم الاجتماع بـدراســة الجماعـات التى يتكون منهـا بنـاء المجتمع. ويشــمـل ذلك أنواع الجماعـات والأســس الســلوكية فى الجماعة ، وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة ، وتنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

وعادة تصـنف الجماعات إلى : جماعات أولوية ، وجماعات ثانوية، جماعات رسـمية وغير رسـمية، وجماعات عضوية وجماعات مرجعية.

ويرجع الاهتمام لدراسة الجماعات لما لها من تأثير وأهمية فى فهم السلوك الإجتماعى للأفراد.

٣- النظم الإجتماعية :

ويقصــد بها مجموعة القواعد والقيم المعترف بها والتى تحكم ســلوك الأفراد. ومن أمثلة هذه النظم (نظـام الأسرة من حيث الزواج والطلاق ، النظام الســياسى ، النظام الاقتصــادى والنظام الدينى ، والنظام التعليمى.

ثالثاً : علم دراسة الإنسان (الأنثروبولوجيا) Anthropology

وقد يطلق عليه علم الأجناس أو علم دراسـة الإنسـان وسلوكياته التى تعلمها والتى تشمل اللغة والقيم الأخلاقية. المشـاعر الموجودة بين الأفراد فى إطار العلاقات الشخصية بينهم. ويمكن تقسيم علم الانثروبولوجيا إلى قسمين :

١- الأنثروبولوجيا الطبيعية ويختص بدراسـة صـفات ومقاييس الجسـم الإنسـانى ، والبحث عن أصـوله ومراحل تطوره عبر العصـور ، ويتعلق ذلك القسـم بعلم تشرـيح الجسـم ووظائف أعضاء الجسم.

٢- الانثروبولوجيا الثقافية الحضارية ، وهو يختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب الحياة. ويشتمل علم الانثروبولوجيا الطبيعية على :

- دراسة الآثار والحضارات القديمة.
- دراسة البناء الإجتماعى والترابط والتفاعل بين الأفراد.
- دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد.

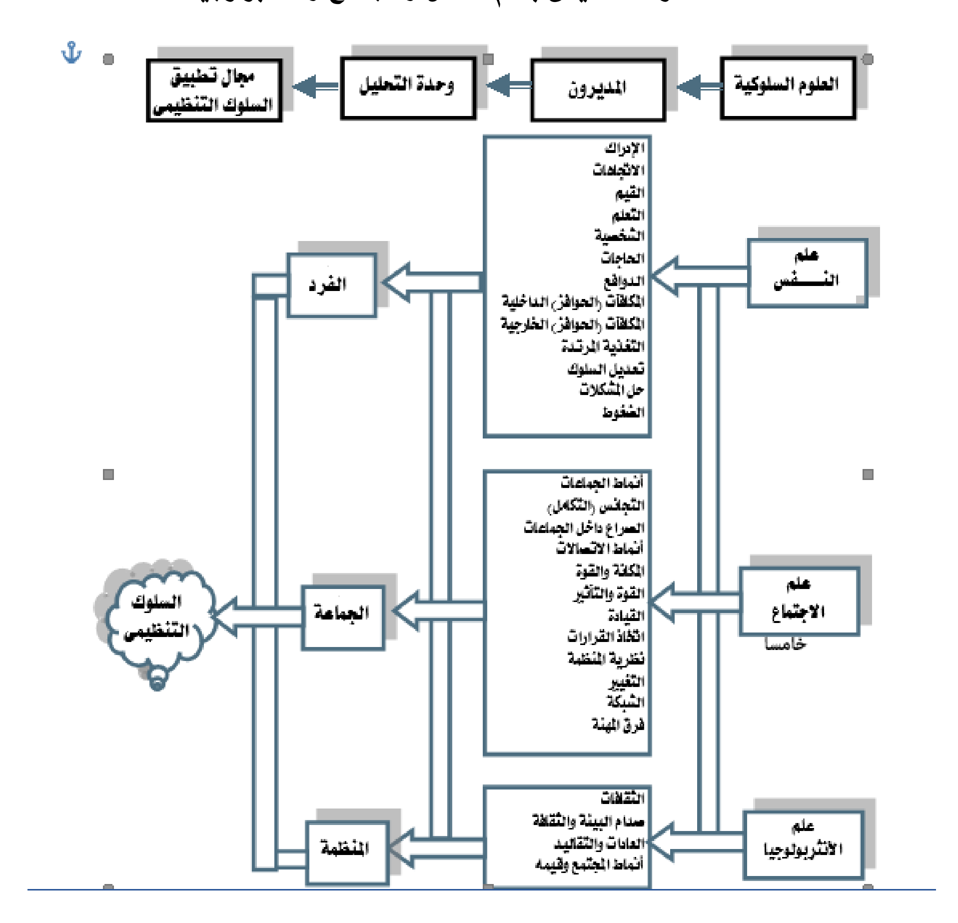
ويوضح الشكل رقم (٧/٢) علاقة السلوك التنظيمى بالعلوم السلوكية الثلاث السابقة.

رابعاً : علم البيئة الإجتماعية (الإيكولوجيا) :

وهو العلم الذى يدرس البيئة الطبيعية ، وبشــكل خاص تلك العلاقات الداخلية بين الإنســان وما يرتبط به ، ومن أهم فروع علم الإيكولوجيا العامة الإيكولوجيا البشرية ، ويعنى بدراسة الإنسان والبيئة ، سواء دراسة علاقة نوع بمفرده من أنواع الكائنات الحية الموجودة فى البيئة المحيطة – ما يسمى بإيكولوجيا الفرد – أو دراسة العلاقات الأكثر تعقيداً المتبادلة بين تجمعات مختلفة للأنواع الحيـة وبين البيئـة المحيطـة أو مـا يســـمى بإيكولوجيا الجماعة ، ويرتبط علم البيئة الإجتماعية (الإيكولوجيـا) بصـــلة بعلم الاجتماع ، ويعتبر جزءاً من هذا العلم. كما أن له صـــلة وثيقة بعلم النفس وعلم الجغرافيا وعلم السياسة وعلم الاقتصاد.

الشكل رقم (٢/٧)

علاقة السلوك التنظيمى بعلم النفس والاجتماع والأنثربولوجيا



: علم الاقتصاد :

يهتم علم الاقتصـاد بالإنتاج والتوزيع والاسـتهلاك المتبادل. ونظراً لتأكيده على الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل والتنظيم ، فإن علاقته وثيقة بفعالية التنظيم والسلوك التنظيمى.

سادساً : العلوم السياسية :

تمثل السـياسـة مجموعة الظواهر والحركات التى تتناول صـلات الأفراد بالجماعات والجماعات بعضـها ببعض وفى قمتها الدولة. وتعرف الظاهرة السـياسـية بأنها الممارسـات الفعلية لمسـئولية عامة رسـمية وغير رسـمية ، تنبثق من صـميم حياة الجماعة ، وتهتم بشـئونها الممتدة فى الدولة والحكومة والقانون. ولذلك فالسياسة هى علم دراسة الدول أو التنظيم.

سابعاً : نظريات المنظمة :

تعتبر نظريات المنظمة هى المنظور الكلى للتنظيم ، حيث تعتبر المنظمة هى الوحدة الأساسية فى التحليل ، وتهتم بالأهداف التنظيمية وبكيفية بناء المنظمة والتكنولوجيا المسـتخدمة وبالطريقة التى تؤثر بهـا المنظمـة فى بيئتهـا وتتأثر بها. وقد سـمى هذا الحقل بنظرية التنظيم وهو الوجه الكلى الآخر للسلوك التنظيمى.

ثامناً : الهندسة الصناعية :

هى أحد فروع الهندسـة ، وتعنى بهندسـة الصـناعة والعوامل المؤثر فيها ، وترتبط الهندسـة الصناعية ارتباطاً وثيقاً بعلم النفس الصناعى والتكنولوجيا وهندسة الإنتاج وغيرها.

تاسعاً : نظريات الاتصالات :

هى الدراسة التى تعنى بالاتصال الإنسانى ووسائل الإعلام المسموعة والمرئية ذات العلاقة بسلوك الجماهير والمعلومات ، وبتفاعلات هذا السلوك، الإنسانية والتكنولوجية والفنية.

# التحديات التى تواجه دراسات السلوك التنظيمى وممارساته

تتميز المرحلـة التى تعيشـــهـا منظمات اليوم بـالتغير السرـــيع والتقـدم التكنولوجى ، والتحول الاجتماعى ، وتغير أنماط العلاقات فأصــبحت المنظمات دائمة البحث عن التكنولوجيا المناســبة ، والبرمجيات الجديدة ، وهذا يتطلب بدوره القادة وأصحاب الرؤى الذين يستطيعون التعامل مع تلك التغيرات.

ويطرح التســاؤل الجوهرى ماذا يحدث لهذه المنظمات وموظفيها عندما يتغير العالم من حولهم بخطى سريعـة ؟ ويتمثـل الرد على ذلك فى ضرورة تغير هياكل التنظيم وأنظمة الأجور والمكافآت والعلوم الإنسـانية ، فشكل القيادة التى كانت سائدة حتى الستينيات أصبح لا يناسب بيئة عمل اليوم وتوجهات القرن الحادى والعشرـين. كما أصبح الشغل الشاغل للعلماء والباحثين يتمثل فى دراسـة الأسواق الحرة وأسواق الأوراق المالية والمشروعات المشتركة والاندماجات الكبيرة ، وأنماط المنظمات الجديدة وما تضـيفه التكنولوجيا سنويا من صيغ وأساليب ، وما يؤثر به كل ذلك على قيم الأفراد ومعتقداتهم وبالتالى اتجاهاتهم وميولهم وسلوكهم فى شتى المجالات.

أصـبحت المنظمات فى ظل الاتجاه السـائد نحو العولمة والتكتلات الاقتصـادية تواجه العديد من التحديات التى تدفعها إلى ضرورة العمل ورفع مســتوى جودة الســلع والخدمات التى تقدمها للصـمود فى وجه المنافسة القوية العالمية ، وتطبيق المفاهيم العلمية فى إدارة السلوك التنظيمى ، بالإضـافة إلى الاسـتغلال الأمثل لمواردها وإمكانياتها المحلية ، ورفع مسـتوى الأداء وزيادة القدرة على العمـل الجماعى وغرس أخلاقيـات وثقـافـات التطوير والابتكـار بمـا يســاعـد هـذه الـدول والمنظمات العاملة بها على التكيف مع الظروف الجديدة التى تفرضــها عليها الاتجاهات العالمية السائدة.

كما يجب أن يســود اتجاه نحو إيجاد كيانات اقتصــادية قومية ســواء بالإندماج بين الشرـكات الوطنية أو التحالفات بين هذه الدول لحماية نفســها واقتصـادياتها ، ذلك أن هناك مجموعة من الحقائق التى يجب أن تدركها قيادات المجتمع ومنظماته والتى ترتبط بالاتجاه نحو العولمة وهى :

١- اتخاذ الدول المتقدمة من سـياسـات العولمة وسيلة لتنميتها الذاتية وتحقيق مصالحها بغض النظر عن مصالح الدول الأقل تقدماً.

٢- أن عملية التقدم رهنية بسلامة وقوة المنظمات العاملة فى المجتمع ، ومدى توافر مقومات التنمية المحلية فى كل دولة.

٣- اتجاه الشركات العالمية الكبرى نحو الاندماج والتكتلات فيما بينها للسيطرة على الأسواق العالمية وتوجيهها وفق مصالحها وإضعاف قدرة المنظمات الأخرى على منافستها.

٤- اتجاه الشركات العالمية الكبرى نحو الاستثمار فى أسواق الدول النامية بروؤس أموال وطنية ، للإستفادة من المميزات المتوافرة فى هذه الأسواق ، مع تجنب إقامة منظمات بحث وتطوير ، أو نقل التكنولوجيا إلى هذه البلدان.

٥- التحول من مرحلة التأثير الكبير للثقافة فى صنع التكنولوجيا إلى مرحلة تأثير التكنولوجيا فى صنع الثقافة. ومن ثم إرساء قيم ثقافية غربية ، بما يؤدى إلى تفتيت الانتماءات الأسرية والاجتماعية والوطنية.

٦- التنوع والاختلاف بين متطلبات العمل فى المنظمات المحلية والمنظمات العالمية ، حيث أدت المتغيرات الديمجرافية وتباين خصائص قوة العمل إلى ضرورة الاهتمام بمختلف مجالات السلوك التنظيمى.

٧- التغيرات التى أثرت على تكوين الهيكل ، ويتضح ذلك عند إعادة التنظيم Restructuring ، وإعادة هندسة العمليات الإدارية Re-engineering وتخفيض حجم العمالة Downsizing ، والاعتماد على المصادر الخارجية Outsourcing.

٨- التركيز على الجودة ، والسرعة ، والمرونة كعوامل أصبحت الحاجة إليها ماسة لتحقيق المزايا التنافسية ومواجهة متطلبات العميل المتزايدة. وكل هذه العوامل تحتاج إلى من يتبناها ويؤمن بها ويشجع على تطبيقها.

وعلى هذا الأساس تسعى المنظمات الحديثة من خلال تعاملها مع السلوك الإنسانى إلى الاستفادة من الأبعاد التالية :

١- تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على الاستمرار فى الاتجاه الإيجابى المحابى لأهدافها وسياستها.

٢- استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى متعاونين. بمعنى أنها تحاول إقناع أصحاب السلوك السلبى غير المؤثر بالمشاركة فى نشاطاتها والإسهام من أجل تحقيق أهدافها.

٣- تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو سلوك معاون مع ملاحظة أن التغلب على السلوك المعادى للمنظمة وتحويله إلى سلوك إيجابى يعمل من أجل تحقيق أهدافها هو من الأمور الصعبة التى تتطلب التعامل مع عدد كبير من العوامل والمتغيرات.

٤- التعرف على العوامل والمتغيرات التى تتحكم فى أنماط السلوك الظاهرة والمشاهدة وتحليل العلاقات بينها بحيث تتوصل إلى فهم واضح وتفسير سليم للمظاهر والأنماط السلوكية السائدة.

٥- التنبؤ بما يمكن أن يصير إليه السلوك الإنسانى لأفراد وجماعات المنظمة وأولئك المتعاملين أو المتصلين بها.

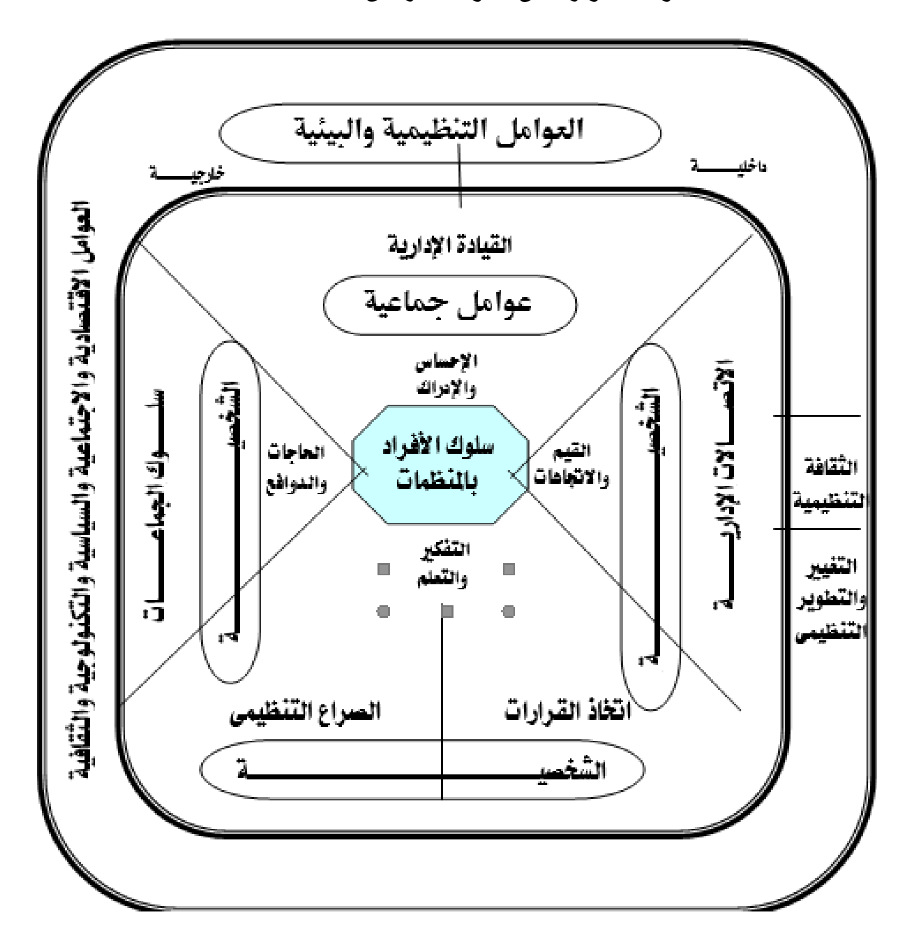
ونخلص من استعراضنا لموضوعات الفصل الأول والثانى إلى عرض تساؤل جوهرى ، ما الذى يريده الموظفين على اختلاف فئاتهم من الوظائف التى يمارسونها والمنظمات التى يعملون بها ؟ وما هى العوامل المؤثرة على سلوك هؤلاء الأفراد؟ إن الإجابة على هذا التساؤل تستحق عرض باقى فصول هذا الكتاب ، فقط عليك عزيزى القارئ أولاً الوقوف قليلاً أمام الجدول التالى : ما الذى يريده الموظفين فى حياتهم الوظيفية ومنظماتهم ، ثم انتقل إلى الشكل رقم (٨/٢) للتعرف على العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد فى منظمات الأعمال تلك التى سيتم عرضها فى فصول الكتاب المختلفة.

## ما الذى يريده الموظفين فى حياتهم الوظيفية ومنظماتهم ؟

١- الاتصالات المفتوحة.
٢- الحياة الشخصية والأسرية السعيدة.
٣- طبيعة عمل مناسب.
٤- جودة الإدارة.
٥- الإشراف المناسب.
٦- اكتساب مهارات جديدة.
٧- السيطرة على كل محتويات العمل.
٨- ضمان الوظيفة.
٩- علاقات طيبة مع زملاء العمل.
١٠- العمل المثير والمحفز.
١١- الموقع الوظيفى المناسب.
١٢- السياسات المعززة لمكانة الأسرة.
١٣- الفوائد والمزايا المناسبة.
١٤- الرقابة والسيطرة على جداول العمل.
١٥- الفرص المستمرة للتحسين.
١٦- الأجور والمرتبات المناسبة.
١٧- القرب من متخذى القرارات.
١٨- عدم التهديد من الآخرين.
١٩- فرص الإدارة والتنظيم.
٢٠- مكانة مرموقة لصاحب العمل.

**الشكل رقم (٨/٢)**

**العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد فى منظمات الأعمال**



# تطبيق عملى

## سمات السلوك التنظيمى للأفراد فى المنظمات

إقرأ كل عبارة من العبارات التالية باهتمام ، وضع دائرة حول الرقم الذى يعبر عن درجة موافقتك على كل منها :

| م | العبـــــــــارات | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق جدا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | أفكر بشــكل مســتمر فى الاتجاهات والممارســات الحديثة التى تخدم منظمتي للسنوات القادمة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٢ | أخطط لاكتســاب معلومات ومعارف جديدة تفيد فى أداء وظيفتي بكفاءة أكبر. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٣ | أدرس دائما مع رؤســائي وزملائي ومرؤوسى أفضــل الطرق لأداء الأنشطة والأعمال. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٤ | أسعى لتقديم الأفكار الجديدة التى تسهم فى تدعيم العلاقات وتنمية وتطوير الإنتاجية. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٥ | أبحث بشــكل دائم عن فرص اكتســاب الخبرات والتجارب الجديدة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٦ | أعاون رئيسى فى تحقيق أهداف إدارتنا بما يشجعه على معاملتي معاملة طيبة. | ٥ | ٤ | ٣ | | ١ |
| ٧ | أداوم على الإطلاع والقراءة لمسايرة ومتابعة أحدث التغيرات والطرق المتعلقة بمجال عملى. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٨ | أطلب مســاعدة زملائي فى العمل لحل ما يواجهني من مشكلات وخاصة الخبراء منهم. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٩ | أحرص على حضــور اللقاءات والاجتماعات مع جماعات العمل الرســمية وغير الرســمية لتنمية وتطوير المنظمة التى أعمل بها. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ١٠ | أتقبل التعلم من مرؤوسي الـذين يعملون معي ســواء بمعلومات أو خبرات وممارسات. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ١١ | أشــجع من يعملون معي على مســايرة التطورات والاطلاع المستمر على كل جديد مفيد للعمل. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ١٢ | أحفز الآخرين للعمل وأنمى لديهم عوامل الانتماء | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

**بعد أن تنتهى من الإجابة على جميع الأسئلة السابقة ، عليك تجميع الأرقام داخل الدوائر التى حددتها. ويمكنك مقارنة المجموع الكلى الذى حصلت عليه بالنتائج التالية :**

| | |
|---|---|
| **٥٠ - ٦٠** | **انك تتمتع بقدرة عالية بالالتزام بالسلوك التنظيمى الصحيح ، فأنت تحافظ على تنمية منظمتك وتسعى لتطويرها وتدعم علاقاتك مع الآخرين بها وتهتم بتطوير ذاتك وعملك.** |
| **٤٠ - ٤٩** | **يمكنك أن تدفع بنفسك فى مجال السلوك التنظيمى الصحيح ، فلست ببعيد عن السلوكيات والممارسات التنظيمية المقبولة.** |
| **٢٠ - ٣٩** | **الموقف يحتاج إلى تغييرات جوهرية حتى ينضج سلوكك التنظيمى ومطلوب منك مراجعة نفسك.** |
| **أقل من ٢٠** | **الموقف لا يطمئن ، فسلوكك التنظيمى يتميز بقصور واضح ويحتاج إلى تعديل سريع.** |

# الباب الثاني

# السلوك الفردى داخل المنظمات

# الفصل الثالث

## الشخصية وأهمية دراستها فى منظمات الأعمال

- تعريف الشخصية.
- بعض النظريات فى تفسير الشخصية.
- أهم خصائص الشخصية السوية.
- عوامل المحددة للشخصية.
- اختبارات الشخصية.
- أنماط الشخصية الإدارية وكيفية قياسها.
- إدارة الذات.
- تطبيق عملى : أنماط الشخصية الإدارية.

# مقدمة

تستعمل كلمة الشخصية كثيراً. فيقال فلان ضعيف الشخصية ، وفلان قوى الشخصية. ولو سألنا عن المميزات الشخصية لإنسان معين لقيل لنا أنه مثلاً من الناحية الجسمية طويل القامة أسمر اللون عريض المنكبين ، أقنى الأنف ... وهو من الناحية النفسية ذكى حاضر البديهة ، هادئ الطبع ، عميق الفكر ، وهو من الناحية الاجتماعية أمين خلوق ، اجتماعى ويهتم بالأمور العامة ، وهكذا ينظر إلى الشخصية الإنسانية Human Personality باعتبارها التنظيم الديناميكى المكون من عدد من العناصر المتفاعلة مع بعضها البعض ، وهى عناصر غير ملموسة فى معظمها. فالشخصية الإنسانية بما تتضمنه من أهداف واحتياجات مادية واجتماعية ونفسية ، وقدرات ومهارات وقيم تصور للفرد نفسه وللآخرين ، وأفكار ومعتقدات وقيم واتجاهات وعادات ، ونماذج للتصرف فى مواقف معينة ، وخصائص وصفات مميزة ، والشخصية الإنسانية تعنى التنظيم الفريد لهذه العناصر جميعها فى شكل أدوار يستغلها الفرد فى عملية التفاعل مع الغير وفى تكوين استعداده للسلوك فى مواقف ومجالات معينة.

وفى تناولنا لموضوع الشخصية سنحاول أن نعكس ذلك على العملية الإدارية داخل منظمات الأعمال بمعنى أنه يهمنا أن نتعرف على سمات وخصائص الشخصية الإدارية وأنماطها بما يسهم فى تعرف المديرين على شخصيتهم الإدارية ودورها فى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وبذلك سنعرض فى هذا الفصل للنقاط التالية :

- تعريف الشخصية.
- بعض النظريات فى تفسير الشخصية.
- العوامل المحددة للشخصية.
- اختبارات الشخصية.
- أنماط الشخصية الإدارية وكيفية قياسها.
- إدارة الذات.
- تطبيق عملى : أنماط الشخصية الإدارية.

# تعريف الشخصية

ترجع دراسـات الشـخصـية إلى آلاف السنين عندما كان الفلاسفة يلاحظون ويفسرون سلوك الإنسان ، فلقد عرف الإغريق والعرب قديماً موضوع وحدة الشخصية الإنسانية وتماسكها واتساقها ، فلقد حاول " هيبوقراط " فى القرن الخامس قبل الميلاد ، كما حاول بعده كثيرون ، وحاول الفخر الرازى فى القرن الثالث عشر الميلادى أن يُقيم دعائم نظرية لوحدة الشخصية.

ومع هذه الجهود إلا أن هؤلاء العلماء والباحثين لم يسـتطيعوا التوصـل إلى الكشـف عن مقومات بناء الشـخصـية بالصـورة التى تم تنميتها فى القرن العشرـين ، بسـبب قصـور أدوات الدراسـة التجريبية للشـخصـية وطرق قياسـها وأسـاليب التحليل الإحصـائى المتاح لنا فى الوقت الحاضر.

وهكذا تشير الشخصية إلى مجموعة الصفات الجسمية والنفسية والإجتماعية والمزاجية التى تميز المرء عن غيره. إذ تؤلف كلا متكاملاً من العوامل والاسـتعدادات والوظائف النفسـية التى تصـبح مميزاً لهذا الإنسـان فيتذكره الناس بهذه الصـفات ، ويذكرونه فيما بينهم بها أو بأهمها ، ويشيرون إليها لتدل عليه وتميزه عن غيره ، فيشيرون مثلاً إلى ذكائه أو اندفاعه أو تساميه أو نبله أو ... وهذا يعنى أن الوظائف النفسـية التى تتكون منها الشخصية لا تعمل منفصلة بعضها عن بعض بل تتحد وتتكامل لتكّون ما نسـميه (الشـخصـية). فالشخصية هى فى الواقع خلاصة الحياة النفسـية. ودراسـتها هى الهدف الجوهرى لعلم النفس ، فالإنسـان عندما يشـعر بشـخصيته، إنما يشـعر بماضـيـه وبكيـانه المتميز عن غيره وبقدراته وأهميته الاجتماعية وما يجب عليه تجاه مجتمعـه من آداب واعتبـارات ، ومـا يجـب على المجتمع نحوه ومـا يميزه عن أقرانه وما يميزهم عنه.

إن تعريف مفهوم الشـخصـية يعد من أكثر مفاهيم علم النفس تعقداً وتركيباً، حيث يشـمل كافة الصـفات الجسـمية والعقلية والخلقية والوجدانية ، فى تفاعلها مع بعضـها البعض وفى تكاملها فى شخص معين يتفاعل مع بيئة إجتماعية معنية.

ولقد تعددت وتباينت الآراء التى تعالج مفهوم الشـخصـية وطبيعتها وحقائقها واختلفت تعاريفها ، وإن اتفقت على أن الشخصـية الإنسـانية تمثل تكوين فرضى أو مفهوم نفترض وجوده يشـير إلى ذلـك " الإطار المنظم لمجموعة من العلاقات الوظيفية التى تعبر بدورها عن العلاقات بين الأحداث السلوكية من ناحية وبين الأحداث البيئية من ناحية أخرى. وهكذا يكون تصورنا عن الشخصية بمثابة أسلوب أو منهج يتبع لتصنيف الظواهر النفسية.

ويمكن تصـنيف تعريفات الشخصية كما علاجها الكتاب والباحثين فى علم النفس على النحو التالى :

١- الشخصية كمثير يدركه الآخرين :

يقوم مفهوم الشـخصـية على اعتبارها مثير أو مؤثر إجتماعى فى الآخرين، أى من حيث تأثيرها الاجتماعى على الآخرين وما تخلقه من استجابات لديهم.

٢- الشخصية كاستجابة للمثيرات المحيطة :

يقوم مفهوم الشـخصـية على اعتبار أنها تمثل اسـتجابة الفرد للمثيرات المحيطة به.أى من حيث تأثرها بالأفراد والمتغيرات المحيطة بها.

٣- الشخصية كعوامل متداخلة :

هذا النوع من التعريفات ينظر إلى الشـخصـية كمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية. أى أن المثيرات والاسـتجابات تتفاعل بشـكل خاص لتعطى فى النهاية نظاماً معيناً لعلاقة الفرد بالبيئة لتلافى العيوب والمشكلات السابقة.

٤- الشخصية فى ضوء التعريف الإجرائي :

ويقصـد بذلك المفهوم الذى يصـف الفرد من حيث هو كل موحد من الأسـاليب السـلوكية والإدراكية المعقدة التنظيم التى تميزه عن غيره من الناس وبخاصة فى المواقف الإجتماعية.

ومن أهم التعريفات الإجرائية للشـخصـية التى سـنتكلم عنها هو تعريف البورت **Alport** الذى يصـف الشـخصـية بأنها : "التنظيم الديناميكى الذى يكمن بداخل الفرد ، والذى ينظم كل الأجهزة النفسـية والجسـمية ، وهذا التنظيم هو الذى يحدد الأسـاليب الفريدة التى يتوافق بها الفرد مع بيئته".

ويتميز هذا التعريف بنظرته للشخصية على أنها :

أ- وحدة متكاملة متفاعلة ، ومكوناتها تؤثر بعضها فى البعض الآخر.

ب- تنطوى على مكونات بيولوجية عضوية ونفسية واجتماعية.

ج- تتكون عن طريق التفاعل المستمر بين الفرد والبيئة بعناصرها المختلفة وبخاصة ذلك التفاعل المستمر بين الفرد والآخرين.

د- تتأثر وتضطرب إذا حدث الاضطراب فى أى جانب من جوانب الشخصية.

هـ- تتميز بالفردية والذاتية الخاصة مهما تشابه الفرد مع غيره فى بعض المكونات الفردية أو فى الظروف المحيطة.

وهناك من يرى أن الشخصية هى " الكل الديناميكى الذى يميز كل فرد عن غيره والذى يوجه سلوك الفرد ويحدد فاعليته وقدرته على التوافق والتكيف مع بيئته ، والشخصية هى من نتاج التفاعل المستمر بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية التى تؤثر على الفرد خلال مراحل حياته ".

وباستقراء معظم تعريفات الشخصية يمكننا تحديد العناصر التالية :

١- الشخصية كل Whole يميز الفرد عن غيره من الأفراد ، فلكل فرد شخصية غير مطابقة لفرد آخر.

٢- للشخصية عوامل Factors تتكون منها ، تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض تفاعلاً متحركاً ديناميكياً مستمراً.

٣- الشخصية هى نتاج التفاعل المستمر بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية المتصلة بالفرد.

٤- الشخصية تحدد فعالية الفرد وتأثيره فى مختلف نواحى حياته.

٥- الشخصية قد تتطور ، وقد تتغير فى مراحل نمو الفرد المختلفة ، كما أنه من الممكن إدخال التطوير والتغيير والتحسين على بعض جوانب الشخصية.

# بعض النظريات فى تفسير الشخصية

لا يوجد اتفاق عام على نظرية واحدة للشخصية إذا اختلف العلماء فى تعريف الشخصية ومدلولها كذلك اختلف مفهومهم للنظرية التى تحكم وتفسر هذه الشخصية. ويمكن بصفة عامة تقسيم النظريات التى تعرضت لتفسير الشخصية على النحو التالى :

أولاً : نظرية الأنماط Type Theories :

توجد تقسيمات مختلفة لنظرية الأنماط من بينها :

١- التقسيم على أسس جسمانية مثل نظرية هيبوقراط ، وكرتشمر وشيلدون.

٢- التقسم على أسس نفسية مثل نظرية يونج وبافلوف وفرويد.

٣- التقسيم على أسس إجتماعية مثل نظرية اشبرنجر.

وفى ضوء تلك النظرية ينقسم الأفراد إلى أنماط مختلفة يتميز كل نمط منها بخصائص معينة ، ويتطلب سلوكاً معيناً ، ويتميز الشكل النمطى بمظاهر خاصة ، كالشكل والحجم والمظهر ، وأسلوب التحدث وغيرها ، وطبقاً لهذه النظريات يمكن تقسيم الأفراد إلى الأنماط التالية :

١- أنماط مزاجية :

قسم الطبيب اليونانى ( هيبوقراط )Hippocrates ( ٤٠٠ ق. م. ) الأفراد إلى أربعة أنماط وفقاً لتكوين الدم ، بحيث يكون لكل نمط أمزجة وصفات متميزة. فهناك الصفراوى Choleric الحاد الطبع أو الغضوب المتقلب المزاج سريع الانفعال والغضب والصلابة والعناد والقوة ، وهناك السوداوى Melancholic الذى يميل إلى الحزن والانطواء والتأمل وبطء التفكير والتشاؤم والاكتئاب ، وهناك اللمفاوى Phlegmatic البارد الجاف الطباع ويتميز بالخمول وتبلد الشعور وعدم الاكتراث وبطء الاستشارة والاستجابة وهناك الدموى المزاج المتحمس بطبعه Sanguine ، ويتميز بالنشاط والمرح والتفاؤل وسهولة الاستثارة ، وسرعة الاستجابة.

٢- أنماط جسمانية :

قسم عالم النفس الفرنسى- سيزار (Sezar) الأفراد وفقاً لصفاتهم الجسمية، حيث حاول أن يجد علاقة بين قسمات الوجه والصفات الجسدية ، وبين الخصائص النفسية ، والواقع أن هذه الآراء كانت تفتقر إلى الأساس العلمى ولذلك لم تلق تأييداً فى الأوساط العلمية. كذلك قام شيلدون (Shledon) بتقسيم الأفراد إلى الأنماط التالية حسب التكوين الجسمانى وكذا النزعات المزاجية لهذه الأنماط :

أ- النمط البطنى ويتصف أفراد هذا النمط بسمنة البطن واستدارة الجسم ، ويتميزون بالمرح والبساطة والروح الإجتماعية.

ب- النمط النحيل : تصف أفراد هذا النمط بالنحافة ، والميل إلى العزلة ويسيطر عليهم العقل البشرى.

ج- النمط العضلى ويتصف أفراد هذا النمط بالقوة البدنية والعضلات والقدرة على بذل طاقات كبيرة ، ويتميزون بحب السيطرة وروح القوة والاندفاع.

٣- أنماط نفسية :

قام يونج (Carl G. yung) بوضع أنماط نفسية للأفراد حسب نزعاتهم الانبساطية أو الإنطوائية أنظر الجدول رقم (٣-١) الذى يوضح خصائص كل نمط منهما.

الجدول رقم (٣-١)

مميزات النمط المنبسط والمنطوى

| النمط المنبسط | النمط المنطوي |
|---|---|
| ١- يتأثر سلوكه بالأمور التى تأتيه من البيئة الخارجية بالدرجة الأولى. | ١- تؤدى دوافعه الذاتية أهم دور فى توجيه سلوكه فى الحياة. |
| ٢-يراعى دائماً فى سلوكه ظروف البيئة التى يعيش فيها. | ٢- يخضع أعماله لمبادئ شخصية دون أن يهتم بأقوال المجتمع. |
| ٣- لا يعتنى كثيراً بصحته ولا يهتم كثيراً بما قد يصيبه من أمراض. | ٣- مسرف فى ملاحظة حالته الصحية ومعالجة أمراضه. |
| ٤- يستطيع أن يعقد الصداقات الجديدة وأن يتكيف مع المشكلات الطارئة بسهولة. | ٤- يصعب عليه التكيف حين يدخل إلى مجتمع جديد وقد يظل منعزلاً لفترة طويلة. |
| ٥- إذا عجز عن التكيف لجأ إلى التعويض العلمى النشيط ليغطى عجزه بإظهار مواهبه. | ٥- حين يعجز عن الكلام يسبح فى أحلام اليقظة والأوهام. |
| ٦- المرض النفسى الذى يتعرض له أكثر من غيره هو الهستريا (هستريا التعاظم مثلاً). | ٦- المرض النفسى الذى يتعرض له خاصة هو الوسواس. |

٤- أنماط إجتماعية :

قسم شيرنجر أنماط الناس بحسب قيمهم ومعتقداتهم إلى الأنماط التالية :

١- النمط النظرى : ويمثل الشـــخص الذى يتميز بنظرة موضـــوعية نقدية ومعرفية تنظيمية ، ويسعى وراء القوانين التى تحكم الأشياء بقصد معرفتها والتحكم فيها.
٢- النمط الاقتصـادى : ويشير إلى الشخص الذى يتميز بنظرة عملية لقيم الأشياء تبعاً لمنفعتها ويهدف إلى الحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج الاستثمار.
٣- النمط الجمالى : يهتم الفرد بما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق أو التنسيق.
٤- النمط الاجتماعى : يشـير إلى الشـخص الذى يتميز سـبالميل إلى حب الناس ومسـاعدتهم كهدف فى حد ذاته وليس كوسائل للأهداف الأخرى.
٥- النمط السـياسى : يمثل الشـخص الذى يتميز بالنفوذ والقوة وحب السـيطرة والتحكم فى الأشياء أو الأشخاص والقدرة على توجيه غيره والتحكم فى مصيره.
٦- النمط الدينى : يشير إلى الشخص الذى يتميز بميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهرى.

ثانياً : نظرية السمات Trait Theories :

يعتبر مفهوم السمة Trait من المفاهيم التى كثر تداولها بين المتحدثين فى مجال الشخصية ، خاصة المنتمين إلى نظرية السمات.

فالسمة تعنى أى صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر أو هى استعداد عام تطبع سـلوك الفرد بطابع خاص وتشـكله وتحدد وتعين نوعه. أو هى صـفة أو خاصـية للسلوك تتصف بقدر من الاستمرار ويمكن ملاحظتها وقياسها.

إلا أن جيلفورد Guilford يرى أن السمات لا تلاحظ ، ولكن الذى يلاحظ هو السلوك ، ومن ملاحظته يسـتدل على السـمات ، ويطلق جيلفورد على السـلوك الذى يلاحظ ويشـير إلى وجود السمة اسم مؤشر السمة.

والسـمات السـلوكية هى خصـائص للفرد تتصـف بطابع الاسـتمرار ، وتجعلنا نتوقع صدور أنواع من السـلوك عن الفرد ، وعدم توقع أنواع أخرى، وسـمات الشخصية أنواع متعددة يصنفها جيلفورد فى سـبع فئات هى : الميول والاتجاهات ، والحاجات ، والمزاج ، والاسـتعدادات ، وبناء الجسم ، ووظائف الجسم ، وهى كل متكامل يمكن النظر إليها من اتجاهات مختلفة.

وأيضـاً اهتم البورت Allport بمفهوم السمة كوحدة أساسية لدراسة الشخصية ، فالسمة فى نظر البورت هى اسـتعداد عند الفرد تدفع وتحدد سـلوكه ومن ثم فهى سـابقة عليه ، وإن كان اسـتنباطها لا يتأتى إلا من خلال ملاحظة هذا السـلوك ، كذلك اهتم البورت اهتماماً بالغاً إلى ما يحدث داخل الفرد ، ولكنه لم يوجه اهتماماً كافياً لتأثير القوى الخارجية.

وهذه السـمات تنتظم فيما بينها بحيث يمكن ترتيبها فى مدرج هرمى فقد تسـوده أما سمة واحدة رئيسية أو أصلية ، أو هذه السمات تسودها عدة سمات مركزية وهى أكثر شيوعاً ، وتمثل الميول التى تميز الفرد ، وكذلك التنبؤ بدقة بسلوك الفرد ، أو مجموعة كبيرة من السمات الثانوية فهى أقل حدوثاً وأقل أهمية فى وصـف الشخصية وأقل تأثيراً على السلوك ولا تفيد كثيراً فى التنبؤ به.

وتعتبر السـمة فى ضـوء نظرية البورت شـئ أو وحدة لها وجود قائم بذاته، ولكن السـمة لا تعدو عن كونها مفهوماً افتراضـياً أو متغيراً وسيطاً بين الشخصية وسلوك الفرد ، فقد وجد البورت أن عدد الكلمات التى تعبر عن السـمات فى اللغات يتراوح ما بين ٣٠٠ – ٥٠٠٠ كلمة ولا شـك فى أن هذا التعدد الكبير للصـفات التى يمكن أن تعبر عن السـمات يجعل وصـف الشـخصـية أمراً مستحيلاً.

أما كاتل فإنه يتفق مع البورت فى اعتبار السمة بمثابة الوحدة الأساسية لدراسة الشخصية ، وإن كان ألبورت لم يستخدم الأساليب الإحصائية التى استخدمها كاتل.

ومـن خـلال نـتـائـج دراسـات كـاتـل أمـكـن الـتـوصـل إلى نـوعـين مـن السمات هما :

١- السمات المصدرية :

وتمثل المكون الأسـاسى للشـخصية وتشير إلى المتغيرات الكامنة فى الشخصية ، فهى المسئولة عن جميع ما يلاحظ من أشـكال السـلوك والتصرـفات سـواء من الناحية العقلية أو من النواحى المزاجية ، وتساعد على تحديد وتفسير السلوك الإنسانى فى المواقف المختلفة.

**وتنقسم تبعاً لنشأتها إلى نوعين هما :**

**أ- السمات المصدرية التكوينية :**

**وهذه السـمات تتكون نتيجة للعوامل الوراثية ، وترتبط بالعوامل التكوينية مثل النشـاط الغددى ، والتكوين العصبى وغيرها.**

**ب- السمات البيئية التشكيل :**

**وهـذه السـمات تنتج من فعل الظروف البيئية والعوامل الحضـارية لأنها تنبع من تأثير المؤسسات الاجتماعية والثقافية.**

**٢- السمات السطحية :**

**وهى السـمات التى تمثل تجمعات من الظواهر أو الأحداث السـلوكية التى يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها ، وهذه السمات غير ثابتة نسبياً ، وتنقسم من الناحية الشكلية إلى ما يلى :**

**أ- سمات مزاجية :**

**وهى السـمات التى ترتبط غالباً بالخصـائص الجسـمية التكوينية ، وهى السـمات التى تميز استجابات الفرد بصرف النظر عن المثيرات المؤدية إليها.**

**ب- سمات دينامية :**

**وهى السـمات التى تتضـمن الدوافع المختلفة للسـلوك وهى بذلك تختص بتهيئة الفرد للعمل تجاه هدف معين.**

**ج- سمات القدرة :**

**وهى السـمات التى تحدد قدرة الفرد على القيام بعمل معين ، وفاعليته تجاه الوصـول إلى الهدف.**

**ثالثاً : نظرية الذات Self Theory :**

**حظيـت نظريـة الـذات بـالكثير من الاهتمام فى الفترة الأخيرة ، كما تعتبر أكثر النظريـات ارتباطاً بدراسـة السـلوك التنظيمي ، ومن ناحية أخرى فإن هذه النظريات تحمل من الصفات ما يؤهلها لأن تُوحد فى يوم من الأيام جميع الآراء المتعارضـة عن الشـخصـية الإنسـانية فى نظرية متكـاملـة ومنطقيـة، وطبقـاً لهـذه النظريـة يمكن النظر إلى الـذات من نـاحيتين هما : ١- الذات الشـخصـية : Personal Self ، الذات الاجتماعية : Social Self ، وتعنى الأولى الذات الرئيسـية ( الإدراك – التعلم – الدافعية ) والتى تكون فى النهاية وحدة متميزة ، أما الذات الاجتماعية فتشير إلى التعامل الاجتماعى مع الآخرين من خلال تفاعل الذات الرئيسية مع المناخ المحيط.**

**رابعاً : نظريات التعلم Learning Theories :**

اهتم فريق من علماء النفس فى دراستهم للشخصية ونموها بالخبرات التى يتعلمها الفرد ، وحاولوا فهم الشخصية وتفسيرها على أساس مبادئ التعلم التى توصلوا إليها من دراساتهم التجريبية لعملية التعلم.

وترجع نظريات التعلم إلى دراسات " بافلوف " فى الإشراط ، ودراسات ثورنديك ، كذلك من أهم نظريات التعلم فى الشخصية النظرية التى وضعها جون دولارد John Dollard ونيل ميللر Neal E.Miller عالما النفس الأمريكيان ، حيث اهتما بوضع نظرية فى الشخصية على ضوء نتائج البحوث التجريبية لعملية التعلم.

بالرغم من أن نظريات التعلم فى الشخصية تتسم بالموضوعية وتطبيق المنهج التجريبى فى دراسة السلوك الإنسانى وعرض مفاهيمها بطريقة واضحة منظمة مما جعل كثيراً من علماء النفس يبدون اهتماماً كثيراً بها ويجرون كثيراً من البحوث حولها ، إلا أنها مع ذلك كانت عرضة لنقد فريق من علماء النفس ، ومن الانتقادات التى وجهت إلى نظريات التعلم فى الشخصية اهتمامها البالغ بإجراء التجارب لدراسة أنواع بسيطة من السلوك عند الحيوانات ، ثم افتراضها أن المبادئ المستمدة من ناتج هذه التجارب تنطبق أيضاً على السلوك الإنسانى المعقد.

ومن الانتقادات الهامة التى وجهت أيضاً إلى أن هذه النظريات جزئية تهتم بدراسة الجزئيات وتهمل دراسة الكليات.

بعد العرض السابق لنظريات الشخصية ، لعل القارئ يتساءل : " ما هى النظرية الأصح " ؟ وللإجابة على هذا السؤال نقول إن قيمة النظرية أو فائدتها تتوقف على مدى قدرة النظرية على التنبؤ بأحداث معينة ، ومدى قدرتها على ضبط هذه الأحداث ، وإن أية نظرية تكون صحيحة فحسب فى الحدود التى ثبت فيها جدواها فى التنبؤ أو فيما تقدمه من ضبط للسلوك. وبعض نظريات الشخصية التى تعرضنا لها سابقاً أكثر قيمة من بعضها الآخر من حيث هذين الهدفين. ولكن مع ذلك فإننا لا نجد نظرية واحدة من هذه النظريات يمكن اعتبارها ناجحة جداً فى التنبؤ بالسلوك الإنسانى وضبطه. ولذلك فلا زال كثير من علماء النفس مهتمين بإجراء مزيد من البحوث لاكتشاف متغيرات جديدة فى الشخصية تساعد على وضع نظرية فى الشخصية تكون أكثر نجاحاً فى تنظيم البيانات التى لدينا عن السلوك الإنسانى بحيث نكون أقدر على التنبؤ بالسلوك وضبطه.

## خصائص الشخصية السوية

١- القدرة على مواجهة الأزمات العادية وحلها بجرأة وحكمة ، أما الهرب من مواجهة الأزمات أو الاضطرابات واللجوء إلى الآخرين لأتفه المشكلات فلا يدل على شخصية سوية.

٢- تكامل النوازع والوظائف النفسية وعدم زعزعة الصراع النفسي لكيان الشخصية ، بل توجه سلوكها بفكرة معينة، أو مثل أعلى أو مبدأ يتخذه الفرد لنفسه حتى يجعل عاطفته السائدة تستمد قوتها من هذا المبدأ.

٣- الإحساس بالسعادة والكفاية النفسية إحساسا ايجابياً فلا يشكو الفرد الضعف والخوف من الظروف والطوارئ ولا يشعر بالكآبة والانقباض من الناس باستمرار ولا يعتريه الوجوم ، والخجل كلما صادف إنساناً جديداً أو غريباً. ولا يشكو الملل والسآمة باستمرار.

٤- القدرة على التكيف مع العالم الخارجى ومع المجتمع أى القدرة على تكوين العلاقات الإجتماعية والتفاهم مع الآخرين ، وحل المشكلات التى تنشأ بين الفرد وبينهم بأسلوب إجتماعى لبق ، والنظر إلى الحياة نظرة واقعية جدية بكل ما فيها من متع وخيرات وشرور وقسوة وأن يكون معافى من التخيلات والأوهام المستحيلة التحقيق.

٥- الإحساس بسعادة مجتمعه وبحاجات هذا المجتمع والعمل على إسعاده والنهوض به والتوافق معه ويستطيع أن يسعد فى جو الجماعة وأن يظهر مواهبه للآخرين ، ويفيدهم بها ، ويستفيد من خصائص الآخرين ، وإن يجابه الواقع بروح من المسئولية.

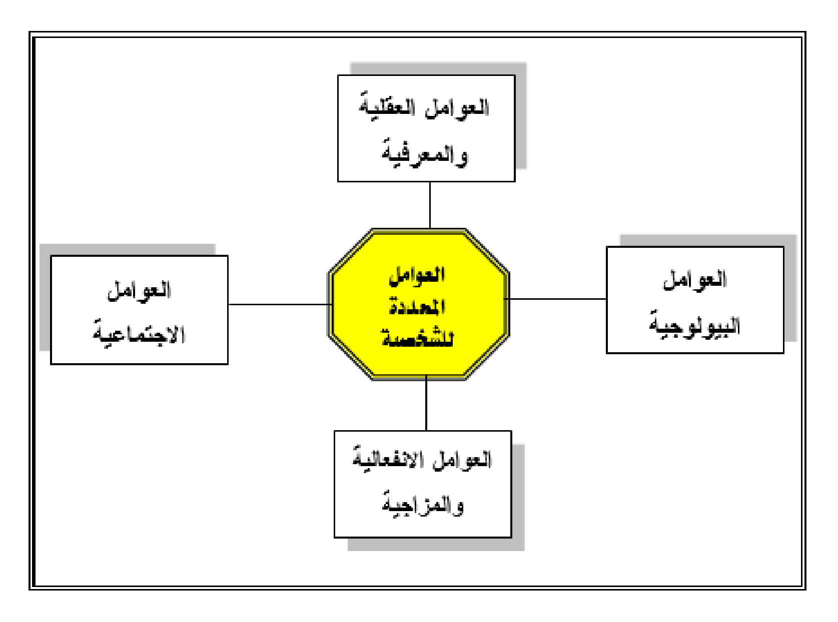
٦- البعد عن التطرف فى الوظائف النفسية ، فالإنسان الذى يغضب مثلاً لأتفه الأسباب التى لا يغضب لها الناس عادة ، وكذلك الإنسان الذى لا يغضب إطلاقاً هو إنسان غير سوى الشخصية لأن كل شذوذ فى إحدى الوظائف النفسية ( الخوف والكلام والميل للآخرين والضحك والنوم والأكل وحب الظهور وجميع المظاهر السلوكية والوظائف النفسية) دليل مبدئى على أن صاحبه غير سوى.

# العوامل المحددة للشخصية

تؤثر فى تكوين الشخصية ونموها عدة عوامل يمكن عرضها على النحو المبين فى الشكل رقم (١/٣).

الشكل رقم (١/٣)

العوامل المؤثرة فى تكوين الشخصية




أولاً : العوامل البيولوجية (الجسمية)

تمثل العوامل الشكل العام للفرد ومظهره الخارجى ، وهذا يمثل الصورة التى يطل بها الفرد على الناس والأثر الأول الذى يتركه فيهم.

ويتعلق بالعوامل الجسمية أيضاً الحالة الصحية للفرد وحالة الغدد وخاصة الغدد الصماء والتى تفرز الهرمونات فى دم الفرد مما ينتج عنه تأثير واضح وكبير على سلوك الفرد وتصرفاته. ويتصل بالنواحى الجسمية إصابة الفرد أو عدم إصابته بأية تشوهات خلقية أو عاهات أو ضعف فى الحواس مما يكون له تأثير واضح على سلوك الفرد وعلى شخصيته وعلى توافقه وتكيفه فى الحياة.

والقول بأن للوراثة تأثيراً على سمات الشخصية لا يعنى أن سمات الشخصية تورث ، وإنما يعنى أننا نرث تكوينات معينة من الجهاز العصبى والغددى تهيئ الفرد لأنواع معينة من السلوك حينما تتفاعل مع المؤثرات البيئية.

وللتكوين البدنى للفرد تأثير فى شـخصـيته. فنحن نلاحظ أن حجم جسـم الفرد وقوته البدنية يؤثران كثيراً فى سـلوكه مع غيره من الناس وفى اسـتجابات الآخرين له. فالشـخص المعوق ، مثلا ، قد يظهر سـمات الشـعور بالنقص والانطواء ، والشـخص القوى البدن المفتول العضـلات قد يظهر سمات الجرأة والمغامرة ، والشخص البدين يظهر عادة سمات المرح والفكاهة.

ثانياً : العوامل العقلية :

تمثل العوامل العقلية المجموعة الثانية من العوامل التى تدخل فى تكوين الشـخصية ، ومن هذه العوامل الذكاء Intelligence الذى يحتاج إليه الفرد للتصرف السليم والحكم الصحيح على الأمور فى مختلف مواقف العمل والحياة. وانخفاض مسـتوى ذكاء الفرد عادة ما يلحق أثرا مدمرا على شخصيته إذ لا يعقل أن نجد إنسانا غبيا أو محدود الذكاء وله شخصية مؤثرة وفعالة وسارة.

وهناك أيضـاً بجانب القدرات العقلية العامة ، القدرات العقلية الخاصـة ، ويحتاج الفرد لهذه القدرات العقلية الخاصـة للتصرف والنجاح فى أعمال معينة. ومن أمثلة هذه القدرات : القدرات اليدوية والقدرات الحسـابية والقدرات اللغوية والقدرات الميكانيكية والقدرات الكتابية وقدرات الذاكرة والقدرات الفنية والقدرات الموسيقية وغيرها.

ولا شك أن توافر مستوى مناسب لدى الفرد من بعض هذه القدرات الخاصة يكون له تأثير موجب على شخصية الفرد وعلى فاعليته فى الحياة ونجاحه فى العمل.

ثالثاً : العوامل الانفعالية والمزاجية للشخصية :

تعد هذه العوامل محور الحياة النفسـية للفرد. فالانفعالات لها دور هام فى حياة كل فرد ، فـالفرد لا يحس بطعم الفرح إلا عندما يحزن ، ولا يحس بمعنى الاسـتقرار إلا عندما يقلق ، ولا يحس بمعنى الحب إلا عندما يحقد ويكره ، وأصـبح الاضـطراب الانفعالى مساويا تماما للاضطراب النفسى. فالشخص المضطرب انفعاليا هو الذى يقابل مواقف الحياة بما لا تستحقه من انفعالات ، فنجد هذا الفرد يغضـب غضـباً شـديدا لأقل الأسـباب أو يحزن حزنا عميقاً دون أن يكون هناك دافع قوى لذلك. وهذا ما يطلق عليه بالاضطراب الانفعالى. وقد اعتبر الاتزان الانفعالى Emotion stability سـمة أساسية من السمات المحببة للشخصية ، فالفرد إذا كان متزنا انفعاليا وصف بأن له شخصية متزنة ، وإذا كان مضطربا انفعاليا وصفت شخصيته بعدم الاتزان والاضطراب.

رابعاً : العوامل البيئة والاجتماعية للشخصية :

وهذه العوامل تشـكل الجوانب المكتسـبة من الشخصية. فشخصية الفرد أسهم فى تشكيلها الأسرة التى تربى وعـاش فيهـا الفرد الســنوات الأولى الهـامة من حياته. وكذلك الحال بالنســبة للســنوات الطويلة التى قضـاها الفرد فى المدرسـة واكتسـب فيها الكثير من الخبرات الاجتماعية والثقافية والمهنية.

وكـل جماعـة ينتمى إليها الفرد ويعيش فيها بعض الوقت ويســهم الفرد مع أعضــائها فى تحقيق أهداف مشـتركة تترك ولا شـك أثارا باقية على شـخصـيته. ويؤدى الفرد فى كل من هذه الجماعات أدواراً Roles مختلفة ، وكل دور يؤديه الفرد فى الجماعة يترك بصــماته على ســلوكه وعلى تصرفاته وعلى شخصيته.

وتؤثر الطبقة الاجتماعية التى ينتمى إليها الفرد تأثيراً واضــحاً على شــخصــية الفرد وعلى ســلوكه. وعادة ما نقســم هذه الطبقات إلى : الطبقة العليا والطبقة المتوســطة والطبقة الدنيا فالفرد الذى ينتمى للطبقة المتوسـطة عادة ما تكون أهدافه وتصرفاته وقيمة واتجاهاته مختلفة عن فرد آخر ينتمى للطبقـة الـدنيـا. ولو أننـا نتوقع أن نجـد فروقـا فرديـة بين أفراد الطبقـة الاجتماعية الواحدة ، كما أن اللغة التى يســتخدمها أفراد كل طبقة كثيرا ما تختلف فى الشــكل والمحتوى.

والجوانب السـابقة وغيرها تمثل الجوانب المكتسـبة من شـخصـية الفرد التى اكتسـبها الفرد نتيجة خبراته الاجتماعية المتنوعة ونتيجة معيشـته فى ظل ثقافة Culture معينة والتى اكتسـبها عن طريق عملية التعلم المستمر فى مختلف المواقف فى البيوت والمدرسة والعمل وغيرها.

# اختبارات الشخصية personality Tests

**يمكن تحليل الشخصية لمحاولة اكتشاف بعض خصائصها من خلال الاختبارات الشخصية التى يقوم بها المحلل النفسى- والخبراء المتخصصون فى سيكولوجية الإدارة وديناميات الجماعة ، فإختبارات الشخصية تهتم بالكشف عن مكنونها عن طريق التحليل والملاحظة الدقيقة ، ومن أهم طرق قياس الشخصية واختبارها ما يلى :**

**أولاً : الاستقصاءات Questionnaires :**

**يقوم الفرد بتقويم شخصيته والحكم على أنواع سلوكه وتصرفاته من خلال استقصاء يصمم لهذا الغرض ، وتقسم هذه الاستقصاءات إلى نوعين رئيسيين ، الاختبارات الإسقاطية ، والاختبارات الموقفية ، يهتم النوع الأول بقياس سمة (Trait) واحدة مثل الاختبارات التى أجراها (ألبورت) فى قياس سمة (السيطرة) أو (الخضوع). أما النوع الثانى فيتمثل فى اختبارات مركبة تعمل على قياس أكثر من سمة.**

**ومن مزايا اختبارات الشخصية عن طريق الاستقصاء :**

**أ- سهولة استخدامها واعتمادها على المنهج العلمى.**

**ب- الاقتصاد فى الوقت والجهد والتكاليف.**

**ج- الموضوعية ، وإمكانية إجراء عمليات المقارنة من الأفراد.**

**ولكن يعاب علي الاختبارات الشخصية عن طريق الاستقصاء :**

**أ- حدوث تزييف فى الإجابات وتعمد إخفاء النواحى السلبية.**

**ب- أن الفرد قد يجهل بعض الحقائق عن نفسه أو لا يكون مدركاً لها إدراكاً صحيحاً.**

**ج- احتمال التفسير الخاطئ لأسئلة الاستقصاء قد تغير مدلول الإجابة عليها**

**ثانياً : الاختبارات الإسقاطية Projective Test :**

**تختلف الاختبارات الإسقاطية عن الاختبارات التى تعتمد على الاستقصاء فى أنها تقدم للمفحوص مواقف غير منظمة وغير واضحة وتطلب منه أن يتخيل أو يؤلف قصة ، أو يفسر بقعة حبر ، أو يكمل جملة ناقصة ، أو يصنع شيئاً من مادة رخوة ، وتفترض هذه الاختبارات أنه فى مثل هذه المواقف الغامضة غير المنظمة لا يكون للمفحوص إطار محدد يستند إليه فى تنظيم استجاباته وتوجيهها ، ولذلك يلجأ المفحوص عادة إلى خصائص شخصيته هو ، وتقوم دوافعه وانفعالاته ومخاوفه وآماله فى توجيه استجاباته. وبعبارة أخرى يقوم الفرد بإسقاط حالته**

النفسـية. على هذا الموقف الغامض غير المنظم. ولا يكون الفرد مدركاً أنه يقوم بعملية إسـقاط ، أو أنه يقوم بالكشـف عن حقيقة شـخصيته. ولهذا السبب تعتبر الاختبارات الإسقاطية من أهم الوسائل للكشف عن النواحى اللاشعورية من الشخصية.

ومن أهم الاختبارات الإسقاطية الذائعة الاستخدام اختبار رورشاخ Rorschach Test الذى وضعه رورشاخ الطبيب النفسى السويسرى. ويتكون هذا الاختبار من عشر صور تعبر عن أشكال مختلفة من بقع الحبر ، بعضها ملون وبعضها غير ملون. تقدم هذه الصور واحدة بعد الأخرى إلى المفحوص ويطلب منه أن يقول ماذا يرى فيها. واعتقد علماء النفس أن استجابات المفحوص على بقع الحبر تكشف عن الحالة الانفعالية للمفحوص ومستواه العقلى.

ومن الاختبارات الإسـقاطية الشـائعة الاسـتخدام أيضاً "اختبار تفهم الموضوع" Thematic Apperception Test (T.A.T) الذى وضعه مورى H.A.Murray عالم النفس الأمريكى ومساعدوه. وهو يتكون من عشريـن صورة تتضمن شخصاً أو شخصين فى مواقف مختلفة. وتعطى للمفحوص هذه الصـور واحدة بعد أخرى ، ويطلب منه أن يؤلف قصـة كاملة عن كل صورة بحيث تتضمن قصته الأحداث التى أدت إلى المنظر الموجود فى الصورة ، وماذا يفعل الأشخاص فى الوقت الحالى ، ومـاذا يفكرون فيـه ، ومـا هى مشـــاعرهم ، وما هى النتيجة التى تنتهى إليها الأحداث. ويقوم الفاحص بتفسـير القصـص التى يؤلفها المفحوص محاولاً أن يعرف شـخصـيته من خلال اتجاهات ومشاعر شخصيات القصة التى يؤلفها.

ثالثاً : الاختبارات الموقفية Situation Tests :

تسـعى إلى اختبار شـخصية الفرد عن طريق وضعه تحت الملاحظة بحيث يمكن الحكم على ســلوكـه بطريقـة موضـــوعيـة ومن أمثلـة هـذه الاختبارات تلك التى قام بها مكتب الخدمات الاســتراتيجية بالجيش الأمريكى أثناء الحرب العالمية الثانية. وقد إســتهدفت قياس قدرات بعض الأشخاص لتحديد صلاحيتهم لبعض المهام العسكرية ، كمهام المخابرات العسكرية.

وبجانب هذه الطرق الرئيسـية توجد بعض الطرق الأخرى التى شارك فيها بعض العلماء العرب ومن أهمها : اختبارات الصـفات الانفعالية واختبار الميول المهنية التى وضـعها الأسـتاذ الدكتور أحمد زكى صـالح وقد أقتبس اختبار الصــفات الانفعالية من الاختبار المعروف باســم (Tem Peramental Schedule) ويهدف هذا الاختبار إلى الكشـف عن الشـخصـية السـوية وغيرها من الشـخصـيات غير السوية ، كما يبين الفروق الفردية بين الأفراد. أما اختبارات الميول المهنية فهى التى تستهدف الكشف عن الاتجاهات المهنية بمعنى معرفة مدى صلاحية الشخص لممارسة مهنية معينة.

# أنماط الشخصية الإدارية وكيفية قياسها

تعتبر دراسات الشخصية من الدراسات والأبحاث المعقدة والمتعددة الزوايا ، فقد كتب فيها علماء النفس ، وعلماء الاجتماع ، وعلماء الاقتصاد ، وعلماء التربية ، وعلماء الإدارة ، ... وغيرهم ، ويهتم كل منهم بدراسة الشخصية من زوايا إهتمام تخصصه. إلا أنه بصفة عامة يمكن النظر إلى الشخصية على أنها "الصورة المنظمة المتكاملة لجميع مكونات الفرد ووظائفه الجسمية والنفسية والاجتماعية التى ينظر إليها ، وينظر هو إلى نفسه من خلالها ، فتجعله يشعر بكيانه المتميز عن غيره".

لقد بدأ الاهتمام بدور الشخصية الإنسانية فى نظرية التنظيم منذ الأربعينات من هذا القرن ، ففى عام ١٩٤٠ كتب Merton مقالا عن "البناء البيروقراطى للشخصية" ينتقد فيه نظرية البيروقراطية لماكس ويبر ، وفى عام ١٩٥٧ نشر Argyris كتابا له بعنوان الشخصية والتنظيم ، وفى عام ١٩٦٤ أصدر كتابا آخر بعنوان الفرد والتنظيم ، ويركز فيهما Argyris على أن فهم شخصية الفرد لا تنفصم عن التنظيم الذى يعمل فيه ، وأن الاهتمام يجب أن يتزايد بدراسة الشخصية الإدارية وبحثها داخل تنظيمات العمل الرسمية.

والمتتبع للدراسات والبحوث فى مجال الشخصية داخل منظمات الأعمال يمكنه استخلاص العديد من التقسيمات لأنماط الشخصية ، ومن تلك التقسيمات ، تقسيم الشخصيات حسب استجاباتهم لسياسات المنظمة إلى إيجابية وسلبية ، وذلك تجاه مختلف السياسات مثل سياسة الرواتب ، ونمط الإشراف ونظام الإتصالات ودرجة تماسك التنظيم غير الرسمى.

كما يوجد تقسيم آخر للشخصية يركز على مراكز الأفراد وسلطاتهم داخل التنظيم من منطلق أن إستخدام السلطة لازم وضرورى لفعالية أداء المنظمات.

هذا وقد قسم روتر Rotter الشخصية الإدارية من منظور ما يسمى بمركز التحكم إلى صنفين هما نمط شخصية ذاتية درجة عالية من السيطرة الداخلية ، ونمط الشخصية الآخر ذو درجة عالية من السيطرة الخارجية. فبالنسبة للنمط الأول فإن أفراده يؤمنون بأنه فى استطاعتهم السيطرة والتأثير على الكثير مما يحدث لهم داخل التنظيم. أما بالنسبة للنمط الثانى فإن أفراده يعتقدون أن ما يحدث لهم ينتج عن عوامل خارجة عن إرادتهم.

كما يمكن التمييز بين أربعة أنماط للشخصية من ناحية سلوكها داخل التنظيم.

١- النمط الأوتوقراطى : وتستمد هذه الشخصية قوتها من السلطة الرسمية ، ولهذا تعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات ، وتحديد تفاصيل العمل للمرؤوسين.

٢- النمط العائل : وتهتم شخصية هذا النمط بمنح بعض المزايا للعاملين وتحقيق قدر من العناية وإشباع الحاجات المادية لهم.

٣- النمط المساند أو المشارك : وتستمد هذه الشخصية مقوماتها فى السلوك والتصرف على أساس إيجابى فتثق بقدرات العاملين وتحثهم على التصرفات الإيجابية.

٤- النمط الاجتماعى (الفريق) : وتتصرف هذه الشخصية على أساس روح الجماعة وتحس الآخرين على ذلك ، فالمسئولية عن العمل شخصية ولكن فى ظل عمل الفريق ، ولهذا فهى تتميز بالحماس المرتفع للوصول إلى الأداء الأفضل مع فريق العمل.

ويوجد تقسيم آخر لأنماط الشخصية الإدارية يعتمد على تقسيمها إلى أربعة أنماط أساسية هى : النمط الحرفى الماهر ، والنمط الاجتماعى المشارك ، والنمط القوى العملى ، والنمط المبتكر الخلاق ، ويتسم بالشمول والموضوعية والدقة والاتساق والوضوح ، وتتكون الأنماط الأربعة للشخصية الإدارية على النحو التالى :

١- النمط الحرفى الماهر : ويتسم هذا النمط بإتقانه للعمل ومراعاة أخلاقياته من خلال التركيز على المهارة والابتكار فى تحقيق أهدافه وواجباته ، ويراعى شئون أسرته ، وينظر إلى المشاكل على أنها مواقف يختبر فى الوصول إلى حلول لها محققا الجودة فيما يقوم به من إنجازات ، وتحدد علاقته مع الآخرين من خلال نوعية العمل الذى يؤدونه معا فهو يحب العمل مع المجموعات التى يسودها التفاهم والتعارف ويحكم على الآخرين من خل ما يقدمونه له من مساعدات ودعم فى نواحى عمله المختلفة ، وتتمثل أهم خصائص الشخصية الإدارية للحرفى الماهر فيما يلى :

- إتقان العمل والاهتمام بأخلاقياته وإجراءاته.
- مراعاة حقوق ومتطلبات أسرته.
- الإهتمام بوضع أهداف معينة والسعى نحو تحقيقها.
- يهتم بحل مشاكل العمل ويتسم بالتحدى.
- يهتم بالجودة أكثر من اهتمامه بالكمية.
- يسعى لتحقيق ذاته من خلال ثقته فى مجال عمله.
- يهتم بمتابعة ورقابة الأعمال المسئول عنها.
- يهتم بعلاقات العمل ويحسن التعامل مع مجموعته.
- موضوعى فى حكمه على الآخرين.
- لا ينافس الآخرين قدر منافسته لنفسه وقدراته.

٢- النمط الاجتماعى المشـارك : يدرك هذا النمط أهمية التنمية على المسـتوى البعيد ، ولذا فهو يتسـم بالولاء والانتماء والمسئولية والإخلاص للمنظمة التى يعمل بها. ويبنى شعوره بالأمان على أسـاس علاقاته بأعضـاء التنظيم ويسـعى لتحسين علاقاته مع الآخرين ويراعى مشاعرهم إعتماداً على أسـاس أنه جزء من كل وفرد من مجموعة. هذا ويتسـم هذا النمط بقدرته على التعامل مع جميع أنواع البشر ، وبفضل التعاون والتآلف مع الآخرين ، ويقدم مشاكل المنظمة والمجتمع على مشاكله الخاصة ، وتتمثل أهم خصائص الشخصية الإدارية للإجتماعى المشارك فيما يلى :

- لديه ولاء وانتماء لمنظمته ، ويتسم بالإخلاص وتحمل المسئولية.
- يعتقد أن نجاح منظمته سينعكس عليه شخصياً.
- يشعر بالأمان ما دامت علاقاته بأعضاء التنظيم على ما يرام.
- يسعى لتكوين العلاقات الطيبة مع الآخرين.
- يهتم بمشاعر وأحاسيس من يعمل معهم.
- تحكمه القيم الإجتماعية فينظر لنفسه على أنه إنسان رءوف ومحل ثقـة.
- يعامل كل فرد حسب أهميته ، فهو يتمتع بمهارات التعامل مع الآخرين.
- ليس عدوانى ولا جرئ ولا يستطيع تحمل المخاطر.
- يهتم بإقامة التعاون وتحقيق الوفاق فيما بين المجموعة.
- لا يحب من لا يحترم الآخرين أو منظمته ، كذلك من يفضـل مصـالحه الشـخصـية على المصالح العامة.

٣- النمط القوى العملى : يركز هـذا النمط على تحقيق القوة والنجاح ، فالحياة لديه صراع يبقى فيه القوى ويخرج منه الضـعيف ، ويميل هذا النمط إلى التحكم والسـيطرة وارتقاء المكانة التى تحقق له القوة والمسئولية والهيبة والنجاح المادى وإتخاذ القرارات المؤثرة فى الآخرين. ولهذا فهو يحب أن يكون أكثر ذكاءا وقوة من الآخرين ممن يعمل معهم ودائماً لديه فائز وخاسر... منتصر ومهزوم ، ويميل إلى العمل فى جو نشط ومنتج وعادة لا يميل إلى الحذر الشديد أو الكسل والتردد ، وتتمثل أهم خصائص الشخصية الإدارية للقوى العملى فيما يلى :

- قوى الإرادة ويتسم بالصلابة والمثابرة.
- ينظر إلى النجاح على أنه غاية يسعى دائماً للوصول إليها.
- يؤمن ببقاء القوى وخروج الضعيف.
- يؤمن بأن هناك دائماً منتصر ومهزوم ، ولهذا يجب أن يكون هو المنتصر فى معاملاته مع الآخرين.

- يميل إلى إصـــدار الأوامر وإتخاذ القرارات والتحكم فى الآخرين ويســعى إلى تحمل المسئولية.
- تحكمه القيم السياسية ولذا يميل إلى حب النفوذ والسيطرة.
- يحب أن يرى نفسه أكثر ذكاء وقوة ممن يتعامل معهم.
- مستعد لتحمل المخاطر الكبيرة فى سبيل النجاح.
- لا يؤمن بمن يتسم بالحذر الشديد والكسل والتردد.
- يتميز بالحرص ، والكتمان فى علاقاته مع الآخرين ولا يحب أن يرى الضعف فى الآخرين.

٤- النمط المبتكر الخلاق : يعمل هذا النمط على محاولة اكتشـاف الطرق الجديدة ، ويتبع أساليب التفكير الحديثة ، ويستحث نفسه والآخرين للمنافسة والتحدى للتجديد والابتكار فى العمل ، ويتسم هذا النمط بالديناميكية وسرعة استحضار الأفكار الجديدة للمواقف الصعبة مع تحمله للمخاطر ويمكنه الرد على النقد وتحمله ومقاومته ، ويحب الرد على الآخرين من خلال الأعمال والأفعال وليس إعتماداً على الكلمات أو العلاقات ، وتتمثل أهم خصـائص الشـخصـية الإدارية للمبتكر الخلاق فيما يلى :

- يتسم بالتحدى والمثابرة.
- ينظر للحياة وكأنها سلسلة متتالية من الإختبارات عليه أن يجتازها.
- علاقاته مع عمله مباراة ينبغى الانتصار فيها من خلال تحريك أفكاره وتنويعها حسب قوة خصمه.
- يحب المخاطرة ومولع بكل جديد ويهتم بأساليب التفكير الجديدة.
- يعمل على دفع وحفز الآخرين لبذل أقصى جهدهم والســعى إلى ما وراء خطواتهم المعتادة.
- يؤمن بالتغيير والديناميكية ويتقبل المنافسة.
- لديه القدرة على تحمل المتاعب واستيعابها والتعايش معها.
- لا يتسم بالغرور ، بل يضع كبرياءه فى سبيل تحقيق معتقداته وأفكاره.
- يتقبل النقد ويسعى لتعديل عيوبه ونقاط ضعفه.
- يبنى علاقاته مع الآخرين على الصدق والصراحة.

ولقد أصـبح واضـحاً أن النظريات المعاصرة للتنظيم تعطى قدرا كبيرا من الإهتمام ، من خلال البحوث والمناقشات – لدراسة شخصية الفرد وأثرها على فعالية التنظيم - فضلا عن دراسة تأثير التنظيم على هذه الشخصية.

# إدارة الـــذات

عند الحديث عن الذات الإنسانية ينتاب الأفراد مشاعر وأحاسيس متباينة وذلك لاختلاف الإدراك لـدى كـل فرد عن مـاهيـة الـذات ومكونـاتها وكيفية التعامل معها ، فالبعض يطلق عليها "الأنا" وآخرون يقولون "الذات" وهى أيضاً "النفس".

لقد تحدث ربنا سبحانه وتعالى عن النفس فى القرآن الكريم مرات عديدة فيما يقرب من ثلاثمائة مرة فيما يوضـح أهميتها وضرورة دراسـتها وفهمها وتحليلها حتى يمكننا النجاح فى التعامل معها أولاً ثم النجـاح فى التعـامـل مع بعضـــنـا البعض ليتســـنى لنـا النجـاح بعد ذلك فى التعامل مع مقتضيات الحياة وفهم مغزاها وتحقيق رسالتنا على الأرض للوصول إلى الغايات المنشودة.

ومع تعدد ذكر النفس فى القرآن الكريم إلا أن تقسيمها قد تمثل فى ثلاثة أنواع هى :

١- النفس المطمئنة : حيث يقول ربنا سبحانه وتعالى :

"يا أيتها النفس المطمئنة ، إرجعى الى ربك راضية مرضية فإدخلى فى عبادى وادخلى جنتى".

ويبدو من سـمات هذه النفس أنها راضـية بما قسـم لها وبما صارت إليه ومرضية لما حصلت عليه من مردود.

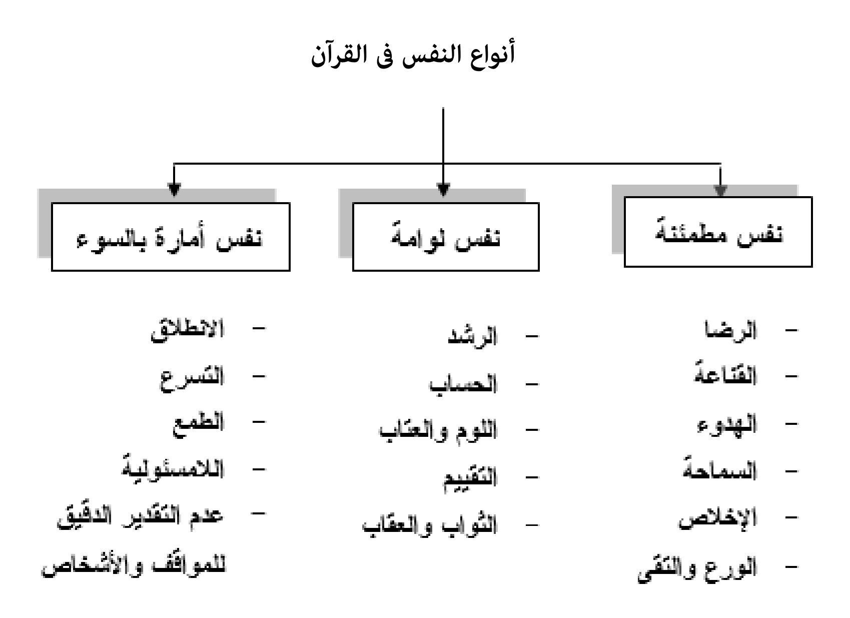
٢- النفس اللوامة : حيث يقول سبحانه وتعالى :

"لا أقسم بيوم القيامة ، ولا أقسم بالنفس اللوامة" وهى نفس تهتم بمتابعة الحساب والرشد فى التصرف وتقييم البدائل والاعتماد على الأسباب والمبررات والثواب والعقاب...

٣- النفس الأمارة بالسوء : حيث يقول سبحانه وتعالى :

" وما أبرئ نفسى ، إن النفس لأمارة بالسوء"

وهى نفس تتسـم بتغليب المتطلبات والرغبات الذاتية والتسرـع وحب الانطلاق وعدم الرغبة فى تحمل المسئولية وعدم التقدير الدقيق للمواقف والأشخاص...




تمثل الذات الكلية (الشخصية) مجموعة متكاملة وإطاراً واحداً يتكون من عدة عوامل جسمية ونفسية ، وتحدد أسلوب تعامل الشخص مع مكونات البيئة.

ولقد قام عالم النفس إيريك بيرن Eric Berne عام ١٩٦١ بتنمية نظرية فى تحليل العلاقات التبادلية تحت اسم Transactional Analysis تمثل الهدف منها فى تعرف الفرد على نفسه من خلال علاقته بالآخرين ممن يتعامل معهم ، إذ نظر " إيريك بيرن " إلى الفرد من حيث طريقته فى التعامل مع الآخرين تحت ما أسماه حالات "الذات" فى مباريات يلعبها البشر- يؤثر عليهم فى ذلك مشاعر وأحاسيس ووجدان وانفعالات وتحركهم قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم التى نشأوا عليها وتبنوها.

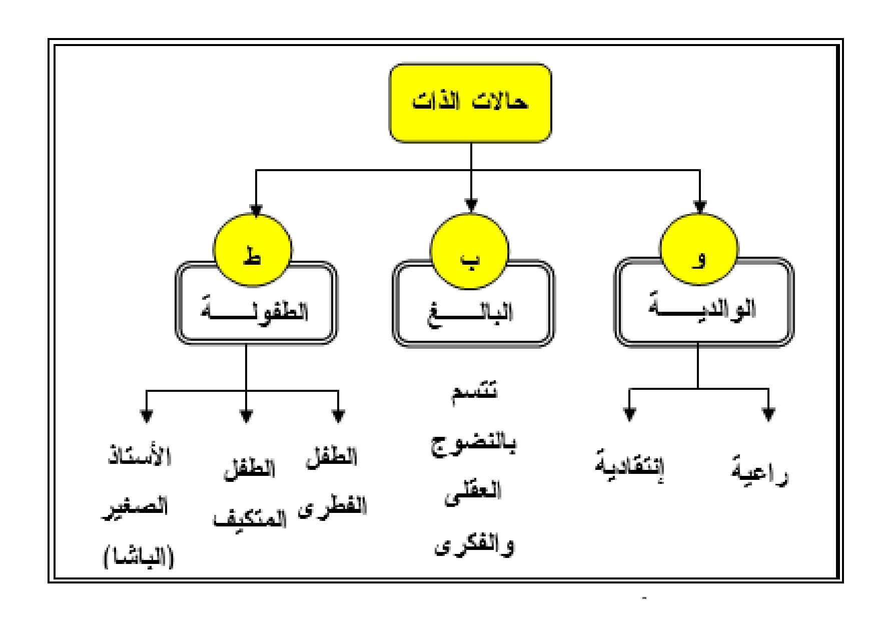
وتتضح أسس نظرية "بيرن" من خلال تعامل الأفراد فى علاقاتهم المختلفة ، والموقف الاجتماعى الذى يربط شخصين هو الذى يحدد ذات كل شخص منهما ، إذ يوجد مثير لدى احداهما ، واستجابة لدى آخر تظهر مكنون الذات لديهما ، وتحليل العلاقة التبادلية بين الشخصين يسهم بفحص حالة الذات التى تمثل المثير ، وحالة الذات الأخرى التى تمثل الاستجابة لها.

وفى ضوء ذلك يمكننا القول أن تحليل العلاقات التبادلية يعد طريقة منطقية لفهم السلوك وتأسيس سبيل للاتصال الفعال والمفتوح بين مختلف الأفراد ، وهى منهجية منطقية يمكن من خلالها التماس النجاح فى التعامل مع الآخرين فى المنظمات وفى المنزل وفى الشارع ومع الزملاء والأصدقاء والعملاء...

ومن خلال نظريـة العلاقـات التبـادليـة يرى إيريك بيرن أن الذات الكلية تتكون من ثلاث ذوات فرعية هى الوالدية Parent والبالغ Adult والطفولة Child وبالتالى فالذات الإنسـانية تمثل تفاعل الـذوات الثلاث وليس مجموعهـا ، وكـل شـخص لـديه حالات الذات الثلاث على النحو المبين فى الشكل رقم (٢/٣).

الشكل رقم (٢/٣)

حالات الذات الثلاثة



ويوضح الجدول (٣-١) أهم سمات حالات الذات (الوالدية ، البالغ ، الطفولة)

جدول رقم (٣-١)

أهم سمات حالات الذات (الوالدية / البالغ / الطفولة)

| الوالدية | البالغ | الطفولة |
|---|---|---|
| - يضع المحددات والقيود | - يجمع معلومات | - يحب اللعب واللهو |
| - يقدم النصائح والإرشادات | - يفحص المعلومات | - يميل إلى النكتة |
| - يوجه ويدير | - يتخذ قرارات مناسبة | - يشتكى ويعاتب |
| - يحمى ويرعى | - يحاسب ويلوم | - لا يبالى أحياناً. |
| - يحافظ على التقاليد | - يميل إلى المثاليات. | - هادئ ومؤدب. |
| - يصدر الأحكام والتعليمات | | - مبدع ومبتكر. |
| - ينتقد ويلوم ويؤنب | | - نشيط وفعال. |
| - يتعاطف ويطمئن | | - متمرد وثائر. |
| - يضع شروط وقواعد لكيفية الحياة. | | - يناور ويؤثر فى الآخرين. |

وفيما يلى موجز عن كل حالة من حالات الذات الثلاثة :

١) حالة ذات الوالدية :

تشتمل حالات ذات الوالدية على الاتجاهات والسلوك الملاحظ عن شخصيات والدية هامة فى حياة الفرد ، وهذا يعنى أن الفرد قد يقلد ودون أن يشعر أحياناً نماذج والديه بالنسبة له فيقوم بسلوك يماثل سلوكهم حتى وإن لم يتعامل معهم بشكل مباشر ، فالفرد قد يكتسب الوالدية من الأب والأم والجد والأخ الأكبر والمعلم ، وحين يكتسبها الفرد أولا فإنها تسمى الوالدية المستوعبة ، فالأطفال يتابعون والديهم وبدون أن يدركوا أنهم يقلدون سلوكهم، فقد يمثلون شخصية الوالدية الانتقادية ويقومون بتوبيخ القطط أو الكلاب أو العرائس التى يلعبون بها أو حتى أخوتهم الأصغر منهم تماماً كما يوبخهم والدهم أو والدتهم أو من يربونهم ، كما قد يمثلون دور الوالد الراعى ويظهرون حناناً ورعاية تجاه نفس الأشياء أو الأشخاص كما يفعل والدهم أو والدتهم أو من يتولون رعايتهم.

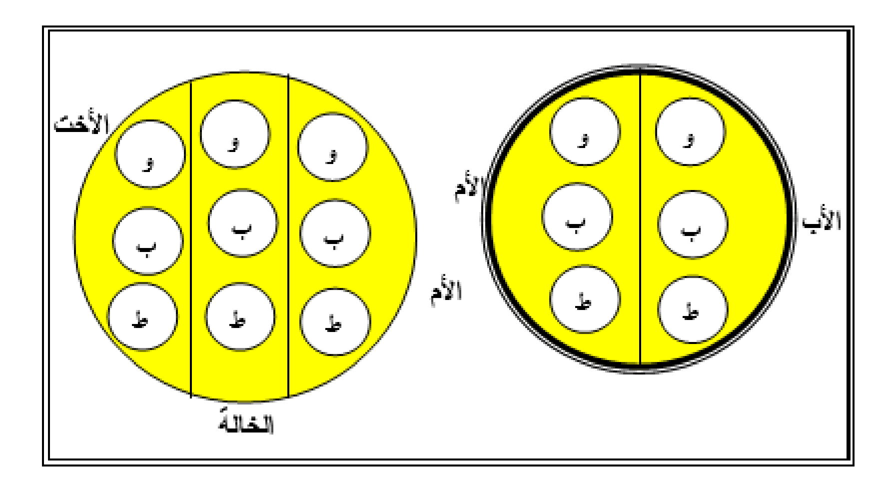
وتسمى هذه العملية بالوالدية المستوعبة ، فيحدث الاستيعاب حينما يستوعب الطفل شخصيه واحد من الشخصيات الوالدية بالنسبة له. وشخصية الوالدية المستوعبة لها أيضاً ثلاث حالات للذات ، فلها ذات والدية وذات بالغ وذات طفولة فعلى سبيل المثال فالفرد قد :

- يحب لعب الكرة (مثل حالة طفولة الشخصية الوالدية)
- ينبغ فى المسائل الرياضية (مثل حالة بالغ الشخصية الوالدية)
- يحب مواساة الآخرين فى الشدائد (مثل حالة والدية الشخصية الوالدية)

والوالدية المستوعبة قد تكون على النحو المبين بالشكل رقم (٣/٣)

الشكل رقم (٣/٣)

الوالدية المستوعبة




وأحياناً تكون ذات الوالدية متحفزة ومتعصبة تضع القواعد والمحددات وتصيغ الشروط وتحافظ على القوانين والعادات ، والتقاليد وتصدر الأحكام والانتقادات والتعليمات وهى تسمى والدية إنتقادية ، وأحياناً أخرى تكون مهتمة وراعية تحافظ على الذات والآخرات وتتصرف بروح العاطفة والتشجيع والتحفيز ، وتوفير الجو المريح والحماية والطمأنينة للآخرين وتسمى والدية راعية.

وهى بطبيعة الحال تمارس علاقاتها التبادلية داخليا مع بقية الذوات لدى الإنسان (الطفولة ، البالغ) وخارجيا مع الآخرين من خلال تعاملها مع الذوات الثلاث.

٢) حالة ذات البالغ :

لا ترتبط حالة ذات البالغ بعمر الفرد ، ولكنها تشير إلى القدرة على التفكير الرشيد على أساس حقائق موضوعية ، فالفرد الذى يجمع المعلومات ويتأثر بالآخرين ويقرر تغيير السلبيات إنما يفعل ذلك من خلال ذات البالغ ، والفرد الذى يجمع الحقائق وينظمها ويصنع القرارات على أساس الحقائق الموضوعية يكون فى حالة ذات البالغ.

ومن أهم سمات ذات البالغ أنها تجمع وتشغل وتخزن المعلومات على أساس الخبرات السابقة وتضع كل الاحتمالات الممكنة قبل التصرف ، كما أنها ترى أن هناك مصادر مختلفة للمعلومات سواء العالم الخارجى (عالم الحقائق والأرقام والأشياء والأشخاص) أو العالم الداخلى (المشاعر والتخيل والاتجاهات والقيم والوجدان...)

ومن أهم الأسباب التى تدعو إلى تقوية وتدعيم ذات البالغ أنها بمثابة المدير للشخصية ، وذات البالغ فى دور المدير تعنى أنها تتخذ قرارات لما هو مناسب للاستعمال من ذات الوالدية وذات الطفولة وتستطيع أن تتولى إدارة الشخصية من خلال :

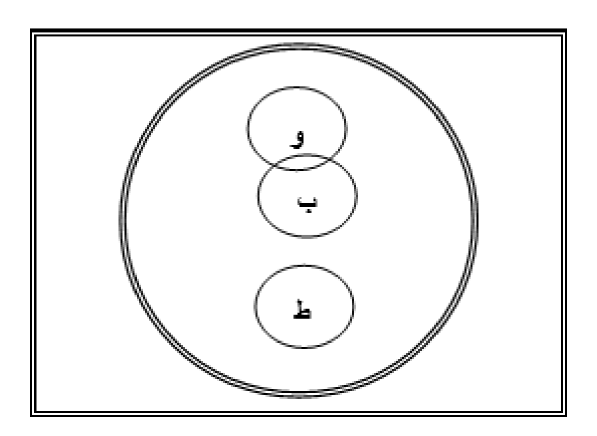
الوقوف بمثابة حكم حينما يكون هناك صراع داخلى بين ذات الوالدية وذات الطفولة.

- التصرف كحامى لذات الطفولة حينما تشعر أنها مهددة.
- وضع الأهداف المعقولة وتقرير الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف.
- اختيار واستعمال ذات الوالدية بشكل مناسب.
- اختيار واستعمال ذات الطفولة بشكل مناسب.
- تعلم طرق جديدة للتفكير والتصرف.

وطالما أن التفكير الواضح هو سمة ذات البالغ ، فأحياناً يصاب هذا التفكير بالتشويش من خلال اختيارات ذات الوالدية وذات الطفولة وهذا يشير إلى تلوث ذات البالغ ، وقد يسبب التلوث ذات الوالدية : وذلك عندما يتأثر الفرد بشخصيات والدية حقيقية كانت متعصبة كما فى الشكل رقم (٣/٤).

الشكل رقم (٣/٤)

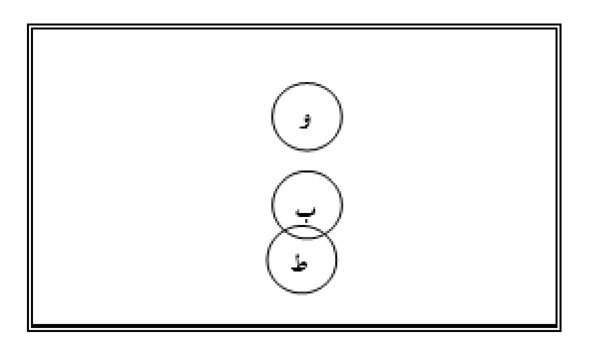
تلوث ذات البالغ بذات الوالدية




كما قد يأتى التلوث من حالة ذات الطفولة إذا كان الفرد قد تعلم أن يكون غير واقعى يتأثر بالخيالات والأوهام فتستمر معه مهما كبر فتؤثر على تفكيره وسلوكه وهو فى حالة ذات البالغ كما فى الشكل رقم (٣/٥).

الشكل رقم (٥/٣)

تلوث ذات البالغ بذات الطفولة




ويمكن إزالة تلوث ذات البالغ بإدراكها لاعتقادات وآراء ذات الوالدية أو مشـــاعر وتخيلات ذات الطفولـة التى لم يتم مراجعتهـا فى ضـــوء الواقع وحينما تحـدث لحظـة الإدراك هـذه فان حدود حالات الذات يعاد ضبطها بحيث لا يحدث التداخل.

٣) حالة ذات الطفولة :

تشـتمل حالة ذات الطفولة على كل التلقائيات والتصرفات الفطرية التى ولد الشخص عليها ، كما تحوى أيضاً تسجيلات للتدريبات والخبرات المكتسبة منذ الطفولة.

وبصـــفـة عامة فالأفراد حينما يتصرـفون بنفس الطريقة التى كانوا يفعلونها فى طفولتهم فإنهم يكونون فى حالة ذات الطفولة. فالطفل وهو صغير قد يتصرف بعنف مثل الصراخ والبكاء ليحمل والده على الموافقة على شـئ معين ثم بعد ذلك يفعل نفس الشـئ أو قريباً من ذلك عندما يكبر ليحصـل على ما يريد. وكون الفرد فى حالة ذات الطفولة لا تعنى بالضرـورة أنه يتصرـف بغباء أو تصرفات صبيانية وإنما تعنى أنه يتصرف بنفس المنطق الذى كان يتصرف به وهو طفل صغير.

ويمكن تقسيم حالة ذات الطفولة إلى ثلاثة أجزاء مختلفة على النحو التالى :

أ- الطفل الفطرى : ويمثل الجزء الحر أو الطليق وغير المراقب ، وهو تماماً مثل الرضيع بطبيعته تلقـائيـاً ومحبـا للاســـتطلاع ، والفرد الـذى يفعل أى شـــئ يريد أن يفعله دون التفكير فى العواقب يكون فى حالة ذات الطفل الفطرى.

ب- الطفـل المتكيف : ويمثـل ذلـك الجزء المـدرب والمتـأثر بالمتغيرات الخارجية ويختلف الطفل المتكيف باختلاف نوع التدريب والتأثير الذى تعرض له. فبعض الأطفال يتكيفون على سماع عبارات مسـتمرة بأنهم أغبياء ولا يصـلحون لأى شـئ ، وعندما يكبرون فان هذا الجزء من شـخصـيتهم سـوف يسـتجيب غالباً لهذا المشـاعر المكتسـبة ويكون فى حالة ذات الطفولة المتكيفة عند حدوث هذه الاستجابة.

الأسـتاذ الصـغير (الباشـا) : ويمثل ذلك الجزء الماهر أو الأستاذ الصغير فى كل فرد ، فالأطفال الصـغار عندهم ملكات ابتكارية وفطنة ويتعلمون اسـتغلال الآخرين حتى يحصـلوا على ما يريدون ، وعلى هذا فالفرد الذى يسـتغل تعبيرات وجهه ليجعل شخص آخر يشعر بالأسف أو يتألم من أجله يكون فى حالة ذات الأستاذ الصغير (الباشا).

ولكن قد تظهر لنا إحدى الشخصيات على النحو المبين فى الشكل رقم (٦/٣)

الشكل رقم (٦/٣)

سيطرة ذات معينة على الشخصية

| سيطرة ذات الطفولة على كل من ذات البالغ وذات الوالدية | سيطرة ذات البالغ على كل من ذات الطفولة وذات الوالدية | سيطرة ذات الوالدية على كل من ذات الطفولة وذات البالغ |
|---|---|---|
| و | و | و |
| ب | ب | ب |
| ط | ط | ط |

للآن

كيف يمكننا الاســـتفادة من تحليل العلاقات التبادلية فى فهم إتجاهات وســـلوك الأفراد وإجراء الاتصالات الفعالة والمعاملات بين الأفراد؟

يمكن الإجابة على هذا التســاؤل من خلال بيان أثر العلاقات التبادلية لخدمة الاتصــالات بين الأشخاص حيث تأخذ الاتصالات أكثر من صورة على النحو المبين بالشكل رقم (٧/٣).

## الشكل رقم (٣/٧)

## أنماط الاتصال بين الأشخاص فى ظل نظرية تحليل العلاقات

| اتصالات مكملة (متسقة) | اتصالات متقاطعة | اتصالات خفية |
|---|---|---|
| مرؤوس مرؤوس<br>رئيس مرؤوس | نكتة<br>كم الساعة الآن؟ | |
| التبادل المناسب والمتوقع والذى يعتمد على العلاقات البشرية الصحية ، ويعنى التقدير الصحيح للطرف المرسل لحالة الذات للطرف المستقبل. | يحدث التبادل المتقاطع حينما تكون حالة الذات فى الشخص المستقبل ليست هى نفس الذات التى توقعها الشخص المرسل | وهى تنطوى على أكثر من حالة لها ذات عند إجراء عملية الاتصالات فهناك اتصالات ظاهرة وأخرى خفية |

# تطبيق عملى

## أنماط الشخصية الإدارية

فيما يلى أربع مجموعات تدور حول الموضوعات التالية :

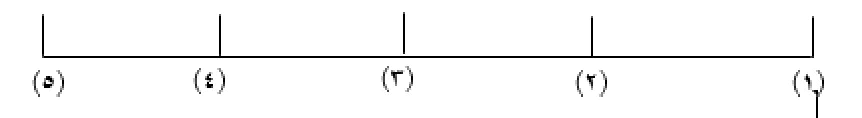
أ- أهداف الحياة. ب- الدافعية.

جـ- التخيل الذاتى. د- العلاقات مع الآخرين.

تنقسم كل مجموعة إلى أربع فقرات وصفية تصف مزيج من المعتقدات والتوقعات التى يؤمن بها العديد من الأفراد على نطاق واسع فى المنظمات.

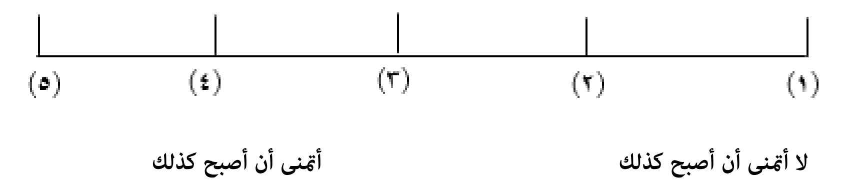
ويمكنك تقييم هذه الفقرات على النحو التالى :

١- اقرأ الفقرة جيدا. ثم عالجها كعنصر متكامل بمراعاة استخدام جميع المعلومات المتاحة بها. لا تقرأ جملة واحدة أو جملتين منها فقط. بعد ذلك اعط درجة لكل فقرة كما تراها بالنسبة لك فى ممارساتك الحالية على الجانب الأيمن ، مع تحديد ذلك على المقياس الذى يبدأ من (١) وينتهى بـ(٥) كما يلى :




لا أتمتع بأى من هذه الخصائص أتمتع بهذه الخصائص بدرجة كبيرة

٢- رتب كل فقرة أيضاً على أساس ما تحب أن تكون عليه على الجانب الأيسر ، لا تهتم بما أنت عليه الآن ، أعط درجة للوصف الذى تحويه الفقرة كنمط إدارى أمثل تتمنى أن تكون عليه ، مع تحديد ذلك على المقياس الذى يبدأ من (١) وينتهى بـ (٥) كما يلى :




لا أتمنى أن أصبح كذلك أتمنى أن أصبح كذلك

٣- من فضلك نرجو منك ضرورة مراعاة الدقة والحقيقة ، والصدق والموضوعية فى تقيمك الذاتى كلما أمكن حاول أن يكون وصفك لنفسك منطقياً ، حتى تحصل على النتائج بدقة ، ولا تقدم تفكير الآخرين أو معتقداتهم.

| الوضع المأمول | | | | | المجموعـــــات | الوضع الحالى | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ | والفقرات داخل كل مجموعة | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| | | | | | أ- أهداف الحياة<br>(١) أقيس نجاحى الشــخصى ـــ فى الحياة بتحقيق التنميـة على المـدى البعيـد، وتحقيق نجـاح المنظمـة التى أعمال بهـا، أننى أتمتع بـإدراك وأهميـة الولاء والانتماء والمســئوليـة والوفـاء والإخلاص للمنظمـة التى أعمـل بها ، أعتقد أن الفوائد والمنافع ستكون عظيمة لو أن منظمتى قد نجحت وازدهرت وتقدمت. | | | | | |
| | | | | | (٢) لى هدفين فى الحياة : أن أتقن عملى، وأن أكون مؤتمن على أسرتى ، وأنـا أؤمن تمـامـا بضرـــورة مراعـاة أخلاقيـات العمـل، وأحـب أن يكون نجـاحى من خلال المهـارة والابتكـار لتحقيق أهـدافى وواجبـاتى ، كما أحـب أن أكون والـدا حنوناً ومـمولاً حسـنا لأسرتى ، أن العمل والأسرة هما عنصرين هامين بصورة متساوية. | | | | | |
| | | | | | (٣) يتمثـل هـدفى فى الحيـاة فى تحقيق القوة، والمركز والنجاح بالنسـبة لى يعنى أن أكون غارقاً فى عدد من الأعمال الناجحة والمشرـوعات المتنوعة ، فأنا بصـــورة عامة اختبر الحياة والعمل كما لو كانت صراعـا فيـه يبقى القوى ويخرج الضـــعيف، وسـيكون هناك بلا شـك منتصرا ومنهزما، وأحب أن أكون واحدا من المنتصرين. | | | | | |
| | | | | | (٤) أميـل إلى النظر للحيـاة والعمـل وكأنهما لعبة فى مبـاراة ، فـأنـا أرى عملى وعلاقـاتى مع الآخرين ومسـار حياتى فى فترات الاختبار والمسـئوليات كما لو كانت جزءاً من مباراة استراتيجية العبها وهدفى النهـائى فى الحيـاة أن أحقق الانتصـــار فى هـذه المباراة. | | | | | |
| | | | | | ب- الدافعية<br>(١) تتركز إهتمامـاتى فى العمـل على بنـاء شـــيئ ما ، فالمشـاكل تحثنى وتدفعنى للبحث عن حل لها ، | | | | | |

| الوضع الحالى | | | | | المجموعـــــات | الوضع المأمول | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | والفقرات داخل كل مجموعة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| | | | | | وتمثل عملية تحدى العمل اهتماما كبيرا بالنسـبة لى، كـما احرص على تحقيق جودة المنتجـات ، وأفضـــل أن يمر آخر موعـد لإنجـاز عمل ما عن القيام بهذا العمل بصـورة غير كاملة ، إن الجودة بالنسبة لى أهم من الكمية. | | | | | |
| | | | | | (٢) أحـب المخـاطـرة ، ومولع بـالطرق التقنيـة وأسـاليب التفكير الجديدة ، وأريد أن اسـتحث نفسىــ والآخرين بدفع كل إنســان إلى حدوده الـقصـــوى فـيـما وراء خـطواتهم المعتـادة ، فاهتمامى يتركز فى أنشــطة المنافســة والتحدى حيث أســـتطيع تحقيق ذاتى كمنتصرـــ وأحس بالابتهاج عندما أقود فريق من البشرــ وتحقيق الانتصــار ، وإذا لم يتســم العمل بالتحدى فانه يشعرنى بالملل. | | | | | |
| | | | | | (٣) أحـب أن أحـكم الآخرين وان أحقق القوة ، وأحـب أن انجح فى ارتقـاء الســـلم الوظيفى محققا موقعا ممتازا من القوة والمسـئولية. كما أحب أن استخدم هذه القوة فى اكتساب الهيبة والمكـانـة والنجـاح المادى. وان أكون قادرا على اتخـاذ القرارات التى تؤثر فى الآخرين. وأؤمن بأنك لكى تكون ســياسى قدير ومحنك فان هذا يعد شيئاً أساسيا فى تحقيق النجاح. | | | | | |
| | | | | | (٤) يتركز اهتمامى فى العمل فى الشــعور بالأمان من خلال علاقات الأعضــاء بالتنظيم وتكوين علاقات حسـنة مع الآخرين. فانا اهتم بمشـاعر من أعمل معهم ، وارى أننى مؤتمن على حفظ ســمعـة منظمتى وبصـــورة معـادلـة فـإن المنظمة تكافئ مجهوداتى ، وأريـد أن أجعـل مســئوليتي تجـاه مـنـظمتى فى مرتبـة متقـدمـة على اهتمامـاتي الشخصية. | | | | | |
| | | | | | (جـ) التخيل الذاتى | | | | | |

| الوضع الحالى | | | | | المجموعـــــات | الوضع المأمول | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | والفقرات داخل كل مجموعة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| | | | | | (١) أنا إنســـان تنافسيـــ وإبتكارى ، وكلامى ومعتقداتى ديناميكية ، تواتينى بسرعة كبيرة الأفكار ، وأحب أن أؤكد قوتى، وان أكون فى وضـــع المتحكم. ولـدى القـدرة على اسـتيعاب المتاعب وأسـتطيع التعايش معها فى حدودى ، واضـــع كبريـائى فى ســـبيـل تحقيق العدالة عند معاملة الآخرين، ولا أحب أن أكون ســـببا فى أى ضرر للآخرين ، وأمتلك قدرة لا حدود لها للوصول إلى النجاح. | | | | | |
| | | | | | (٢) تعتمـد حقيقة وجودى على كونى جزء من منظمة ذات مكـانـة رفيعـة توفر لى الحمايـة، واعتبر نفسىـــ رءوف ومحل ثقة، وأســتطيع التعامل مع جميع أنواع البشرـ وأهتم بانطباعات الآخرين عنى، ولست متأكدا من أن لدى القدرة على الجرأة والصـــلابة والعدوانية أحياناً وتحمل المخاطر بالدرجة التى أريدها. | | | | | |
| | | | | | (٣) شـعورى بما اسـتحقه يعتمد على تقديرى لمهاراتى وقدراتى ، ونظامى الشخصى وثقتى بنفسى ، وأميل إلى أن أكون -إلى حد ما- مخلص فى عملى وأحب أن أتابع أى مشرـــوع منـذ كونـه مجرد فكرة حتى إتمـامه على الوجه الأكمل. | | | | | |
| | | | | | (٤) أحب أن أكون أكثر ذكاء وقوة وشـجاعة ممن أعمل معهم ، فأنا أرى نفسىـ إنسـان شـجاع وابتكاري وملتزم وأســـتطيع أن أكون خلاقـا خـاصـــة عنـدما تتاح فرص وإمكـانيـات يجـب الالتزام بهـا، وأنـا مســـتعـد لتحمل المخـاطر الكبيرة فى ســـبيـل النجاح ، كما أحب أن أكون حريصاً وكتوماً مع الآخرين لو ساعدني ذلك على تحقيق أهدافى. | | | | | |
| | | | | | (د) العلاقات مع الآخرين<br>(١) إميـل إلى أن اســـود أو أتغلـب على الآخرين لأن أفكـاري جيـدة ، فأنا مســـتعد لتحمل المخاطر ، وأقاوم الكثير من النقد بصـفة عامة ، لا أحب التعاون والتقرب مع من أعمـل معهم ، ولكني أحب أن يعمل الناس من أجلى متبعين توجيهـاتي ، لا اعتقدا مطلقا أن إنســـاناً له | | | | | |

| الوضع الحالى | | | | | المجموعـــــات | الوضع المأمول | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ | والفقرات داخل كل مجموعة | ١ | ٢ | ٣ | ٤ | ٥ |
| | | | | | الحريـة الحقيقيـة لمســاعدتي ســواء كنت أتحكم فيه وأرشده أو كان يتوقع منى عمل شيئ له فى المقابل. | | | | | |
| | | | | | (٢) علاقاتى مع الآخرين حســنة بصــفة عامة فانا اقدر جـدا الأمنـاء على المنظمـة وأتعـامـل مع ذوى النزاهـة والاســتقـامـة فيما يفعلون فى مجموعة عملى ، واعمل على مســاعـدة وإقامة جو من التعاون والوفاق، وأبعد عـن الآخـرين فى منظمتى الـذين لا يظهرون الاحترام للآخرين أو الـذين يغرقون فى مشــاكلهم الصــغيرة ويهملون المشاكل العامة. | | | | | |
| | | | | | (٣) أحب أن أكون فى وضع السيطرة لانى حاد ومتسلط أحيانا ، ولكنى لا اعتقد أنى إنســان مخرب ، أميل إلى تقسيم الناس إلى فائزين وخاسرين. اعمل على ترويض الآخرين للمشــاركة بالمعلومات مع غيرهم فى محاولة لإيجاد جو من العمل النشـط والمنتج ، وأتضـايق من أولئك الذين يتميزون بالحذر الشديد والكسل والتردد ولا أحب رؤية الضعف فى الآخرين. | | | | | |
| | | | | | (٤) علاقـاتى مع الآخرين تتحدد بصــفة عامة بنوعية العمل الذى نؤديه ، فأنا أحس بالراحة خلال العمل فى المجموعات الصـغيرة أو فى المشروعات التى يسـودها التفـاهم والتعـارف ، أميـل إلى الحكم على الآخرين ســواء زملاء أو رؤســاء على أســاس قـدراتهم على مســاعـدتي أو علاقـاتى فى العمل ، ولا أنافس الآخرين بقدر منافسـتى لمستوى قدراتى ، من ناحية أخرى فأنا كثيرا مـا أجـد نفسىـ فى وضــع الدفاع محاولا حفظ كرامتى ونزاهتى من الأنمـاط القيـادية العدوانية التى تعيش حولى. | | | | | |

(مفتاح الحل)

والآن يمكنك رصد نتائج المقياس السابق لتحديد نمط شخصيتك الإدارية. بالنسبة لكل نمط حدد الدرجة التى حصلت عليها فى كل فقرة سواء للوضع الحالى أو الوضع المأمول وذلك على النحو التالى :

| | | درجة الوضع الحالى | درجة الوضع المأمول |
|---|---|---|---|
| النمط الحرفى الماهر | | | |
| - أهداف الحياة | (الفقرة رقم٢) | | |
| - الدافعية | (الفقرة رقم١) | | |
| - التخيل الذاتى | (الفقرة رقم٣) | | |
| - العلاقات مع الآخرين | (الفقرة رقم٤) | | |
| | مجموع كلى | | |
| النمط الاجتماعى المشارك | | | |
| - أهداف الحياة | (الفقرة رقم١) | | |
| - الدافعية | (الفقرة رقم٤) | | |
| - التخيل الذاتى | (الفقرة رقم٢) | | |
| - العلاقات مع الآخرين | (الفقرة رقم٢) | | |
| | مجموع كلى | | |
| النمط القوى العملى : | | | |
| - أهداف الحياة | (الفقرة رقم٣) | | |
| - الدافعية | (الفقرة رقم٣) | | |
| - التخيل الذاتى | (الفقرة رقم٤) | | |
| - العلاقات مع الآخرين | (الفقرة رقم٣) | | |
| | مجموع كلى | | |
| النمط المبتكر اللاخلاق : | | | |
| - أهداف الحياة | (الفقرة رقم٤) | | |
| - الدافعية | (الفقرة رقم٢) | | |
| - التخيل الذاتى | (الفقرة رقم١) | | |
| - العلاقات مع الآخرين | (الفقرة رقم١) | | |
| | مجموع كلى | | |

والآن ما هى أنماط شخصيتك الإدارية ؟

| أنماط الشخصية الإدارية | الوضع الحالى | | الوضع المأمول | |
|---|---|---|---|---|
| | الدرجة | الترتيب | الدرجة | الترتيب |
| الحرفى الماهر | | | | |
| الإجتماعى المشارك | | | | |
| القوى العملى | | | | |
| المبتكر الخلاق | | | | |

# الفصل الرابع

# الإدراك

- عملية الإحساس
- عملية الانتباه
- مفهوم عملية الإدراك ومراحله.
- العوامل المؤثرة فى عملية الإدراك.
- الإدراك الإجتماعى.
- تطبيق عملى : كيف تدرك الآخرين

# مقدمة

يعد الإدراك شـكلا من أشـكال السلوك الفردى فى المنظمات إذ يمثل عملية من خلالها يقوم الفرد بترتيب وتفسير المثيرات من حوله بما يمكنه من التعامل معها. فاتخاذ المدير لأى قرار من القرارات يسبقه إحساس وإدراك لأبعاد الموقف.

وهكذا فإننا نتعامل مع المثيرات الموجودة حولنا فى البيئة المحيطة كما ندركها وليس كما هى عليه فى الواقع لأن أسـلوب إدراكها يحدد سـلوكنا مع تلك المثيرات (الأشياء - المواقف - الناس) وتمثل الحواس الأدوات التى من خلالهـا يتم الانتبـاه إلى المثيرات ، ثم يـأتى دور العمليـات الفكريـة والذهنية لترتيب وتنظيم وتفســير تلك المحســوســات ثم تحديد كيفية التعامل معها والتصرـف حيالها.

وحتى يمكننا التعرض لدراسـة موضوع الإدراك فإنه لابد من التعرف باختصار على مفهوم كل من الإحساس والانتباه ، ولذا فإننا سنتناول فى هذا الفصل الموضوعات التالية :

- عملية الإحساس
- عملية الانتباه
- مفهوم عملية الإدراك ومراحله.
- العوامل المؤثرة فى عملية الإدراك.
- الإدراك الإجتماعى.
- تطبيق عملى : كيف تدرك الآخرين

# عملية الإحساس

الإحسـاس هو الخطوة الأولى للإدراك السـليم، وهو الأثر النفسى ـ الذى يحدث فى الجهاز العصبى نتيجة لمنبه مثير ، أو هو تلك العملية التى يتم عن طريقها اكتشاف المثيرات وتحديدها وتقديرها ، وتتم هـذه العملية بتتابع معين للأحداث. فلا بد أولاً من وجود مثير بشـــدة كافية ومناســـب للحاســة المسـتقبلة له حتى تبدأ عملية الاسـتقبال ، وعند تلقى عضــو الاسـتقبال للمثير يقوم العصب المكون لهذا العضو بتحويل طاقة المثير إلى إمكانية فعل ، وتنقل هذه الإمكانية -كإشارة- عبر الجهاز العصــبى الحسى ـ إلى المخ ، وتنشــط جزء معين فيه فيقوم بتســجيل هذه الإشــارة كإحساس ، ولا يحدث الإحساس حتى تصل تلك الإشارة إلى المخ ويتم تسجيلها.

هذا وتوجد خمسة أنواع أساسية لحواس الإنسان هى الإبصار ، السمع، الشم ، اللمس ، التذوق ، ويضـيف البعض إليها حاسـتى التوازن والإحسـاس بالحركة. وتقع معظم المسـتقبلات الحسـية فى أماكن محفوظة داخل الجســم ، فهى توجد على مســافة من ســطح الجســم (باســتثناء بعض المسـتقبلات الحسـية الجلدية) ، ومن ثم يصعب إصابتها فمستقبلات الإبصار لا توجد على سطح العين فحسـب ، وإنما توجد فى مؤخرة مقلة العين فهى بذلك محفوظة جيدا بواسطة المقلة نفسها ، وكذلك بالأنسجة والعظام والشعر المحيط بها ، وتتمثل أنواع أعضاء الحس فيما يلى :

١- اللمس : إن الجلد هو سـطح حسـاس يتلقى من العالم الخارجى التنبيهات المتعددة ، وفيه أربعة أنواع من الإحساسات هى :
   - الإحساس باللمس والضغط.
   - الإحساس بالحرارة (السخونة).
   - الإحساس بالبرودة.
   - الإحساس بالألم.

ب- حاسـة الشـم : ومكان حاسة الشم فى القسم الأعلى من فتحتى الأنف ، والإحساسات الشمية تتعلق بجهاز التنفس وعضـلات الأنف التى تفتح القسـم الأسـفل من الأنف وتضـيقه من الأعلى وبذلك تكثر كمية الهواء المسـتنشقة وتكثر بالتالى الجسيمات الغازية الصغيرة التى تحمل الرائحة الموجودة فى الهواء ، ويلاحظ أن الحيوانات أقوى فى شـــمها من الإنســـان، فحاســـة الشـــم لدى معظمها تستقبل بشكل دقيق جداً.

جـــ- حاسـة التذوق : وعضـو الذوق هو اللسـان بما يوجد فيه من البراعم والحلميات الذوقية ، والتنبيه الذوقى كيميائى لا يحدث إلا بعد إذابة الأشـــياء المذاقة وتفاعلها مع الحلميات الذوقية. ويلاحظ أن العلاقة قوية جداً بين حاسـة الشـم وحاسـة الذوق. فإذا أصـيب المرء برشـح تضعف حاسـة الشـم والتذوق فى الوقت نفسـه. وإذا سد الإنسان أنفه سداً محكماً وذاق شيئاً فإنه قد لا يستطيع التفرقة والتمييز بين الأطعمة المختلفة.

ولكن الذوق والشم يختلفان عن بعضهما فى أن حاسة الذوق لا تتأثر إلا إذا كان التماس مباشراً ، أما حاسة الشم فإنها تتأثر عن بعد.

د- حاسة البصر : آلتها العين ، مع ملاحظة أن العضو المستقبل للتنبيهات البصرية هو فى الحقيقة القسـم الأخير من العين المسـمى بالشبكية ، ولا يتم الإبصار الدقيق إلا إذا وقع خيال الموجودات الخارجية على منطقة معينة منها وهى البقعة الصفراء.

ولحاسـة الإبصـار أهمية كبيرة جداً فى حياة الإنسـان ، وذلك لأنها دقيقة فى أجزائها وإحساساتها ، فهى المنبع الغزير لمعلومـاتنـا التى نعرفهـا عن العـالم الخارجى الذى يحيط بنا ، وفوق ذلك فإن العين مزودة بعضلات كثيرة تمكننا من النظر إلى جميع الجهات بسهولة وبدون تحريك الرأس.

هـــ- حاسـة السـمع : عضوها الأذن ولاسيما الداخلية ، أما الأذن الخارجية والوسطى فهى تقوم بوظيفة إيصال الاهتزازات فقط.

ولحاسـة السـمع أهمية كبرى ، بديعية ، تمكننا من الاسـتمتاع بالمسرات الفنية كسـماع النغمات المختلفة التى هى من أشـد الأشـياء تأثيرا فى النفس. أما القيمة الثانية فهى ، عقلية وهى لا تقل عن القيمة البديعية حيث تزودونا بالثقافة والمعلومات وتجعلنا نتفاهم مع غيرنا بواســطة اللغة الصوتية المعروفة.

ويجب أن نعرف بادئ ذى بدء أن الإحساس أو الشعور Sensing والإدراك شيئان مختلفان ، على الرغم من أن كثيرين لا يميزون بينهما ، ومع أن الإدراك يستند إلى الإحساس من أجل الحصول على المعلومات الخام، فالإحساس هو استقبال الفرد لمثير خارجى من خلال حواسه الخمس- البصر- والسمع واللمس والذوق والشم- ونقل معلومات خام عن المثير للدماغ بصورة مرئية أو مسموعة...الخ فالإحساس عملية عصبية فسيولوجية أساساً، أما الإدراك Perception فهو عملية أكثر تعقيداً وشمولاً من الإحساس ، فهو عملية معرفية ذهنية تتضمن الانتقاء والاختيار من بين المعلومات التى توصلها الحواس للدماغ ، وإسقاط بعض المعلومات ، وتعديل وتغيير بعضها الآخر أو تغييرها كليةً ، ثم تنظيم المعلومات وتحليلها وتفسيرها ، وإعطائها معنى ، والتصرف فى ضوء هذا التفسير.

فالإحساس ما هو إلا استقبال معلومات وإيصالها للدماغ ، وأما الإدراك فهو عملية طابعها ذهنى ومعرفى تتركز فى تنظيم المعلومات وتفسيرها وإعطائها معنى يتأثر به سلوك الفرد وكذلك اتجاهاته.

وفى كثير من الأحيان يتم الخلط بين الإدراك والإحساس ، وصحيح أن الإحساس يترتب عليه أحياناً سلوك ، إلا أن هناك تفرقه واضحة بين الإدراك والإحساس ، ولكى يتم الإدراك لابد من توافر ثلاثة شروط رئيسية هى :

١- عالم المدركات الذى يأتى منه مختلف المثيرات ، وهو مستقل على نحو ما عن الإنسان المدرك.
٢- وسائل الإدراك المختلفة الموجودة لدينا ، والتى تتمثل فى الحواس.
٣- الجهاز العصبى المركزى الدماغى الشوكى (المخ) الذى يترجم المحسوسات إلى مدركات ذات معنى، وبغيره يستحيل علينا إدراك أى شئ.

وهكذا يتضح أن الإحساس مرحلة أولية ولازمة للوصول إلى الإدراك ، وأنه لا إدراك بغير إحساس وان كان من الممكن أن يحدث الإحساس دون الإدراك ، ومن ثم فكل إدراك يسبقه إحساس ، وليس من الضرورى أن يعقب الإحساس إدراك.

# عملية الانتباه

يتأثر الإنســان فى أية لحظة بالكثير من المنبهات الحســية ، ولكنه يختار بعضــها لينتبه إليه. فإذا جلســت فى حجرتك تقرأ كتاباً مشـوقاً ، فإنك تنظر بانتباه إلى الكلمات التى تقرأها على صـفحات الكتاب ، ولا تحس بكثير من المنبهات الأخرى الكثيرة التى تقع على حواسـك. فأنت لا تحس مثلا بضـغط الحذاء على قدميك ، أو بضـغط الملابس على بدنك ، أو يضغط سوار الساعة على معصم يدك. وقد يوجد أمامك فى مجال بصرـ كثير من الأشـياء الأخرى ذات الأشكال والألوان المختلفة ، ولكنـك لا تنتبـه إليهـا. وقد تكون هناك فى الحجرة ســاعة حائط تدق دقات واضــحة ، وبعض الأطفال يلعبون فى حديقة المنزل ، وأصـوات السيارات تغدو مسرعة فى الطريق ، إلى غير ذلك من المنبهات الحسية الكثيرة التى تصدر عن الأشياء المختلفة فى العالم الخارجى المحيط بك. ولكنك لا تحس بكل هذه المنبهات الحسية إحساساً واضحاً فى وقت واحد ، بل إنك فى العادة تركز انتباهك فى شـئ معين كالكتاب الذى تقرأه ، وتسـتغرق فى قراءته اسـتغراقاً تاماً ، مما يجعلك لا تشـعر فى الغالب بكل المنبهات الأخرى المحيطة بك. إن الإنســان عادة يختار من المنبهات الكثيرة المختلفة المحيطة به بعضــها ويوجه انتباه إليها ، ويدركها إدراكاً واضــحاً. فالانتباه ، إذن ، هو اختيار أحد (أو بعض) المنبهات الحســية المعينة من بين المنبهات الأخرى الكثيرة الموجودة فى البيئة الخارجية التى تحيط بنا لكى ندركه ونسـتجيب له. ويصبح هذا المنبه حينئذ فى بؤرة شعورنا أو وعينا، بينما نغفل عن المنبهات الأخرى فنجعلها على هامش الإدراك الحسى ، أى خارج بؤرة الشعور أو الوعى ، أو قد لا ندركها إطلاقاً.

وهناك علاقة وثيقة بين الانتباه والإدراك الحسىـ فنحن ندرك عادة ما ننتبه إليه. كما أن كلا من الانتباه والإدراك الحسى يؤدى إلى نتيجة واحدة وهى الوعى بالأشياء الخارجية وبأنفسنا. غير أنه يمكن أن نميز بين الانتباه والإدراك الحسىـ على أسـاس أن الانتباه يسبق الإدراك الحسى ويمهد له. ولكن ليس من الضرــورى أن يتم الإدراك الحسىــ إذا ما حدث الانتباه ، فقد ننتبه إلى شــئ ما لندركه ولكننا قد نفشـل فى إدراكه. يختلف الانتباه عن الإدراك الحسى أيضاً من حيث أن الإدراك الحسى يتضمن التنظيم والتفسير لما ندرك ، بينما لا يتضمن الانتباه أية عملية للتنظيم أو التفسير ، فقد تنتبه مجموعة من الأفراد إلى شئ معين بالذات ، ثم نلاحظ أن كلا منهم قد أدركه بطريقة مختلفة ، لأن كلاً منهم قد نظمه وفسره بطريقته الخاصة.

وبتحليـل عمليـة الانتبـاه نســتطيع أن تميز بين ثلاثـة أنواع من الانتبـاه هى: الانتباه اللاإرادي ، والانتباه الإرادي ، والانتباه الاعتيادي. ويجب أن نلاحظ أنه لا توجد فى الحقيقة حدود فاصلة بين هذه الأنواع الثلاثة من الانتباه ، إذ قد تتداخل معا فى بعض الأحيان.

١- الانتباه اللاإرادي Involuntary attention

يحـدث الانتبـاه اللاإرادي حينما تفرض بعض المنبهـات الخـارجيـة ذاتها علينا كما يحدث ، مثلاً ، عندما نسـمع صوت انفجار فإننا ننتبه إليه بطريقة لا إرادية ، ويتميز هذا النوع من الانتباه بأنه لا يتطلب مجهوداً شـعورياً منك ، بل على العكس إنه يتطلب منك مجهودات لتصرف انتباهك عنه ، وتركزه فى عملك. ويحدث الانتباه اللاإرادي عادة حينما نتعرض لمنبهات شـديدة كالأصوات أو الأضواء الشديدة أو الروائح النفاذة.

٢- الانتباه الإرادي Voluntary Attention :

يحدث الانتباه الإرادي حينما نتعمد بإرادتنا توجيه انتباهنا إلى شـئ ما. ويتطلب هذا النوع من الانتباه مجهوداً شـعورياً. فحينما تركز انتباهك فى اسـتذكار دروسـك استعداد للامتحانات ، فأنت تبذل مجهوداً واضحاً فى تركيز انتباهك وحصر حواسك وتفكيرك فى الموضوع الذى تقرأه. ويستلزم اسـتمرار هذا الانتباه الإرادي مدة طويلة وجود دافع قوى عند الفرد لاسـتمرار بذل المجهود فى الانتباه مدة طويلة ، وهذا هو ما يطلق عليه عامة اصطلاح " قوة الإرادة ".

٣- الانتباه الاعتيادي Habitual attention

قد يحتاج الطالب إلى بذل مجهود كبير فى تركيز انتباهه فى قراءة أحد الكتب المقررة فى موضـوع جاف لا يميل إليه ، ولكنه على العكس من ذلك قد يسـترسـل مدة طويلة فى قراءة قصـة مشـوقة دون حـاجة إلى بذل مجهود فى تركيز انتباهه إلى تتبع أحداث القصـة. ويسـمى هذا النوع من الانتباه بالانتباه الاعتيادى ، ذلك لأن عاداتنا التى اكتسـبناها من خبراتنا السـابقة هى التى تحدد المواقف التى نسـتجيب لها بمثل هذا النوع من الانتباه. فمدير التسـويق مثلاً، يشـعر بمتعة وهو يقضى ساعات طويلة فى وضع الخطط والسياسات والبرامج التسويقية دون حاجة إلى بذل مجهود كبير ، بينما قد يبذل الشخص غير المتخصص كثيراً من الجهد للقيام بهذا الموضوع وفهمه.

يتـأثر الانتبـاه بالعديد من العوامل منها ما هو خارجى ومنها ما هو داخلى ، فالعوامل الخارجية المؤثرة فى الانتبـاه تمثـل مـا يتعلق بالظروف المتعلقة بالمنبه والتى تجعله أكثر إثارة للانتباه ومن بينها :

| | |
|---|---|
| ١- طبيعة المنبه ونوعه. | ٢- موضوع المنبه ومكانه. |
| ٣- التكرار. | ٤- الشدة. |
| ٥- التغير. | ٦- الحركة. |
| ٧- الحجم. | ٨- التباين. |
| ٩- الجدة أو الحداثة. | |

أمـا العوامل الداخلية فتتعلق بتلك العوامل النابعة من داخل الفرد ذاته ومن بينها : ١- الدوافع ، ٢- القيم والميول.

# مفهوم عملية الإدراك ومراحله :

يتلقى الفرد البيانات والمعلومات من مصادر متعددة وفى أشكال شتى منها الكلمات والصور والرموز والحركات ويستقبلها بحواسه ، ويقوم من خلال عملياته الإدراكية بترتيبها وتنظيمها تمهيداً لتفسيرها بما يمكنه من التعامل معها.

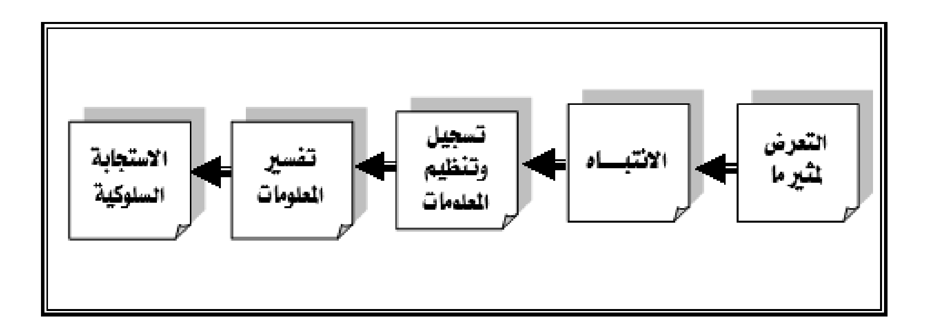
وهكذا يمكننا القول أن الإدراك هو :

" العملية الخاصة بتفسير المحسوسات والرسائل التى يتم استقبالها من خلال الحواس المختلفة حول المثيرات فى البيئة المحيطة لتصبح منظمة وذات دلالة ومعنى يمكن من فهمها والتعامل معها ".

تتم عملية الإدراك بصورة عامة ، عند أى إنسان وفق عدة مراحل يوضحها الشكل رقم (١/٤) ، على النحو التالى :

الشكل رقم (١/٤)

مراحل عملية الإدراك




١- التعرض لمثير ، ليس كل ما يراه الإنسان أو يسمعه أو يحس به يثير انتباهه ، وحيث أن الإنسان يعيش وسط مثيرات عديدة مختلفة لا يمكن استيعابها كلها ، لهذا يختار مثيراً معيناً ويستجيب له ويستخدم واحدة أو أكثر من حواسه لتحويل المعلومات الخام عن المثير إلى الدماغ.

٢- الانتباه : ويمثل اهتمام الفرد بأحد المثيرات المتعددة من حوله ، وتركيزه عليه دون غيره وبالتالى توجه إليه الحواس تمهيدا لإعمال النواحى العقلية والمعرفية.

٣- تسـجيل المعلومات وتنظيمها : يوصل الإحساس معلومات خام للدماغ ، حيث يقوم بترجمة وتفســير المعلومات الخام فى صــور ومخططات ذهنية (فئات معرفية ، مســميات...الخ) وتخزينها. ولا يقوم الدماغ بتخزين المعلومات الخام المنقولة إليه فى صـورتها الأصـلية ، وفى هذه المرحلة تلعب حواس الإنسـان وجهازه العصبى دوراً هاماً ، ويتأثر ما يستقبله الإنسان ويسـجله من معلومات بقدراته الفسيولوجية والعصبية. ثم يقوم العقل بتنظيم المعلومات المترجمة فى أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها فى وحدات أو مجموعات أو فئات مستقلة على أسس التشابه أو التكامل أو التقارب ، ومن ثم العمل على تخزين المعلومات والاحتفاظ بها فى الذاكرة.

٤- تفســير المعلومـات ، يتم الانتقـاء من بين المعلومات المنظمة والمخزنة ، وتحليلها وإعطائها معنى فى ضـوء خبرات الفرد السـابقة بمثل هذا الموقف ، وشـخصـيته وقيمه وغيرها. وهذه المرحلة تعتبر أهم جانب معرفى فى عملية الإدراك.

٥- الاسـتجابة السـلوكية ، وتتمثل هذه المرحلة فى إقدام الفرد على سلوك معين فى ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذى كونه عنه (استناداً لما ادراك). وقد تتخذ الاستجابة صورة سلوك ظاهرى أو سـلوك مسـتتر (تكوين اتجاه) ، وتعتبر نتيجة السـلوك الذى قام به الفرد فى ضـوء إدراكه للمثير آخر خطوة فى عملية الإدراك ، والنتيجة قد تكون إيجابية أو سـلبية بالنسبة للفرد أو المنظمة أو كليهما.

# العوامل المؤثرة فى عملية الإدراك

تتـأثر عملية الإدراك بالعديد من العوامل - بجانب تأثير الحواس- منها ما يتعلق بالشيــء المثير الذى يتم إدراكه ، ومنها ما يتعلق بالفرد ذاته ، بالإضـافة إلى ما يتعلق بالموقف المحيط ، ويوضح الشكل رقم (٢/٤) العوامل المؤثرة فى الإدراك ، ويمكننا تناولها على النحو التالى :

الشكل رقم (٢/٤)

العوامل المؤثرة فى الإدراك




أولاً : العوامل المتعلقة بالمثير المدرك (العوامل الموضوعية).

تمثل العوامل الموضوعية تلك العوامل التى تكمن فى طبيعة المثيرات ذاتها ، وتساعدنا على إدراكها بالكيفية التى تبدو عليها بصرف النظر عن العوامل الذاتية التى تكمن فى الذات المدركة. فالعالم المحيط بنا ملئ بالمثيرات المختلفة المنبعثة منه باستمرار. لكننا لا ندرك كل هذه المثيرات بدرجة واحدة من الوضوح أو الشدة ، فأنت تدرك بسرعة المدير العام الذى يجلس على مكتب فخم بإحدى القاعات بالمنظمة ولكنك قد لا تدركه إذا كان سائرا بين الناس فى أحد الشوارع كذلك تدرك بسرعة وقوة رجل الدين الذى يجلس بين المدعوين مرتديا ملابسه الدينية وبيده المسبحه ، وقد لا تدركه بنفس السرعة وربما قد لا تدركه مطلقا وهو جالس بين المصلين فى أحد المساجد.

وبالمثل يمكن القول ، أنك تدرك النقطة المضيئة فى وسط الظلام الدامس أو بقعة سوداء فى رداء أبيض ، وقد لا تدرك نفس البقعة فى رداء رمادى غامق. وبالمثل يمكن القول أنك تدرك صوت نفير (كلاكس) السيارة وسط السكون التام بدرجة أقوى وأسرع مما لو حدث هذا الصوت وسط ضجيج النهار. وأنت أكثر قدرة على سماع صوت هامس صادر من أحد زملائك أثناء السكون التام ، وقد لا تسمعها مطلقا وسط هرج وضجيج الحضور.

ونحن لا ندرك من الموضوعات المحيطة بنا تفاصيلها بادئ ذى بدء وإنما ندرك صيغ كلية أولا... ثم قد ندرك التفاصيل فيما بعد.

فإذا نظرت لأى تفصيل من تفصيلات الشكل رقم (٣/٤) فإنك ستعجز عن فهمه وتفسيره ، وحتى لو حاولت ستجد نفسك مشدوداً لمعرفة علاقة هذا التفصيل بالصيغة الكلية المكونة لمجموع تفاصيله. انظر إليه نظرة فاحصة

الشكل رقم (٣/٤)

الإدراك يتم على الكل أولاً وليس التفاصيل

نافص من اصل المصدر

واسأل نفسك ماذا ترى؟. تجد الإجابة حاضرة من تلقاء نفسها.. لقد تعرفت عليه إنه بالقطع أكثر من مجرد خطوط جمعت بطريقة هندسـية فحين نظرت إلى ذلك الشـكل قد تعرفت عليه ، إنه لإنسـان ، وهذا هو إدراك الصيغة الكلية ثم تأتى مرحلة إدراك التفاصيل فيما بعد ، هل هو رجل أم إمرأة ، هـل هو (أو هى) جالس أم واقف، هل يقرأ أم يفكر ، الخ التفاصـيل الممكنة. والذى يحـدد هذا الإدراك الكلى عامل الخبرة السـابقة ، فأنت حين ترى مثيرا من المثيرات التى حولك ، تضـفى عليـه المعنى والدلالة حتى تتمكن من إدراكه ، وعلى هذا فالمعنى والدلالة لا تكون عن طريق الأجزاء بـل تكون عن طريق الكـل ، والكـل فى الإدراك ليس مجرد مجموع التفـاصـيل أو الأجزاء بل هو أكبر من مجموع التفاصيل أو الأجزاء ومثال على ذلك : إذا نظرت إلى لوحة طبيعية لفنـان مـا ، أمامك ، ماذا ترى؟ ... لوحة طبيعية جميلة تشـد انتباهك لمشـاهدتها ، أو منفرة تدفعك إلى تركها وشـأنها... وفى الحالتين فأنك قد تأثرت بمدرك كلى... فإذا شـدتك إليها وقفت تتأمل تفاصيلها.

إذن يمثل الإدراك عملية عقلية معقدة تؤثر فيها عدة عوامل موضـوعية يتعلق بعضـها بانتقاء واختيار المثيرات ، وبعضها الآخر بتنظيم المثيرات وترتيبها، وفيما يلى نشير باختصار إلى كل منهما

**١) العوامل المتعلقة بانتقاء المثيرات Selective Perception :**

هناك عدة عوامل تؤثر فى الإدراك تتعلق بانتقاء المثيرات من بينها :

**أ- حجم الظاهرة أو المثير Size**

كلما كان المثير محل الإدراك أكبر حجماً كلما ساعد على جذب انتباه أكبر من جانب الفرد المدرك ، فـاللوحـة الكبيرة والمكتوبـة بحروف كبيرة تعمل على جذب انتباه الفرد بدرجة أكبر مما لو كانت صغيرة الحجم ومكتوبة بحروف صغيرة.

**ب- شدة المثير وقوته Intensity**

كلما زاد المثير قوة وشـدة ، كـانـت احتمالات جذب الانتباه إليه وإدراكه أكبر فالصـوت العالى والقوى تكون احتمالات انتباه الفرد إليه وإدراكه أكبر مما لو كان الصـوت ضـعيفاً منخفضـاً. والضوء الباهر يثير انتباهاً أكبر من الضوء الباهت.

**جـ- التباين Contrast**

كلما زاد اختلاف المثير وتميزه عن المجال أو الإطار أو المحيط الذى يتواجد فيه ، ولا ينسجم معه ، سـاعد ذلك بصـورة أكبر على اسـتحواذ انتباه الفرد إليه، فسـماع صـوت خفيف وسـط الهدوء ، والسكون يثير انتباه الفرد ، وكذلك مشاهدة ضوء خافت فى الظلام الدامس.

### د- التكرار Repetition

إن حـدوث أمر أو موقف بصــورة متكررة ، تزيـد احتمالات جـذب انتباه الفرد إليه أكثر مما لو حدث مرة واحدة بصورة عرضية ، وهذا أحد أسباب نشر الإعلانات بصورة متكررة.

### هـ- الحركة Motion

تؤثر حركة المثير وسرعة هذه الحركة فى جذب انتباه الفرد وإدراكه للمثير. فالأشياء المتحركة لديها فرصة أكبر من الأشياء الساكنة فى جذب الانتباه والإدراك.

### و- الجدّة Novelty والألفة Familiarity

إذا كان المثير جديداً ولكنه يتواجد فى وسط أو محيط مألوف ، زادت احتمالات جذب انتباه الفرد إليه ، أكثر مما لو كان مألوفاً يتواجد فى نفس المجال. مثال ذلك الشخص الذى يرتدى لباسا صيفياً خفيفاً فى الشتاء ويجلس وسط جماعة كلها ترتدى ملابس شتوية.

### ٢) العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات Perceptual Organization

بعـد تلقى البيـانات الخام عن الأشــياء والأشــخاص يقوم العقل بتنظيم هذه البيانات المجزأة والمشــتتة وغير المترابطة فى كل متناســق مترابط ، ومن ثم يفسرــ هذا الكل ويعطيه معنى ويتم تنظيم المثيرات وفق الطرق التالية :

### أ- الشكل والأرضية Figure and ground

إن إدراكنا يتم عادة لأشـكال (صـيغ كلية) على أرضـية. لكننا لا ندرك الأرضـية أدركنا للشكل ... ضع كف يدك على ورقة بيضاء وقم بفرد أصابع يدك ...ماذا ترى؟ سترى أصابع يدك ... هل ترى الفراغات البيضـاء بين أصابع يدك؟ عادة لا. وبالمثل أنت ترى الطائر فى السماء ببساطة وسهولة ، ولكنك لا تدرك السـماء بالنسـبة للطائر ... وكذلك تدرك مسـاحة من السـحب السـوداء وسـط السـحب البيضـاء بارزة. إن إدراكنا يتم لإشكال بارزة على أرضية معينة ، فبالنظر إلى الشكل رقم (٤/٤) ماذا ترى؟ قد يقول البعض (كأس) على (المسـاحة السـوداء) وهو شـكل على أرضية معينة (المساحة البيضاء) ، ولكننا قد لا ندرك الأرضية ... أمعن النظر قليلا واستمر فى الملاحظة ، واسأل نفسك ماذا ترى؟!

الشكل رقم (٤/٤)

الشكل والأرضية

ناقص من اصل المصدر

والآن انظر إلى الشـكل رقم (٤/٥) سـتجد أن الأجزاء المظللة هى الشـكل أو الصـيغة البارزة على الأرضية (المساحة البيضاء المحددة) وبعد قليل يمكن أن يتم التناوب بينهما.

الشكل رقم (٤/٥)

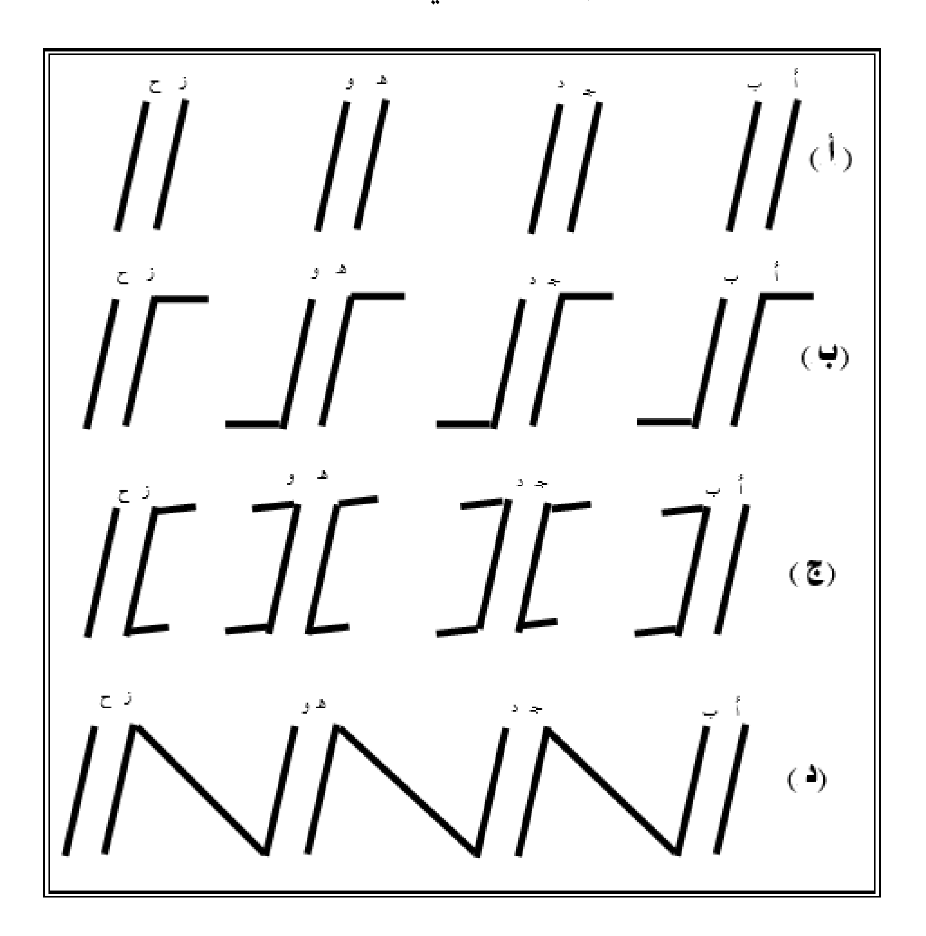
الشكل والأرضية بالتناوب

ناقص من اصل المصدر

وبرغم أن إدراكنا يتم لأشكال أو صيغ على أرضيات ، إلا أنه يختلف تبعا لاختلاف الأرضيات التى يوضع فيها نفس الشكل أو نفس الصيغة. انظر إلى الشكل رقم (٦/٤) بجميع أجزائه بدءا من (أ) حتى (د) ، ماذا ترى؟

شكل رقم (٦/٤)

تأثر الإدراك لنفس الشيء باختلاف الأرضية




سوف ترى أن الشكل (أ) يختلف عن الأشكال ب ، جـ ، د وبالمثل الشكل (جـ) يختلف عن بقية الإشكال وهكذا ، على الرغم أن الصيغة واحدة فى الأصل كل منها عبارة عن خمسة مجموعات كل مجموعة مكونة من خطان مائلان (أب ، جـ د ، هـ ، و ، زح ، ط ى) طول كل منها بوصة. ومع ذلك فإجراء تحويرات طفيفة جعلت الأرضية فى كل شكل مختلفة مما أدى إلى اختلاف إدراكنا لها.

ب- قانون الإحاطة والتكميل أو الإغلاق Closure

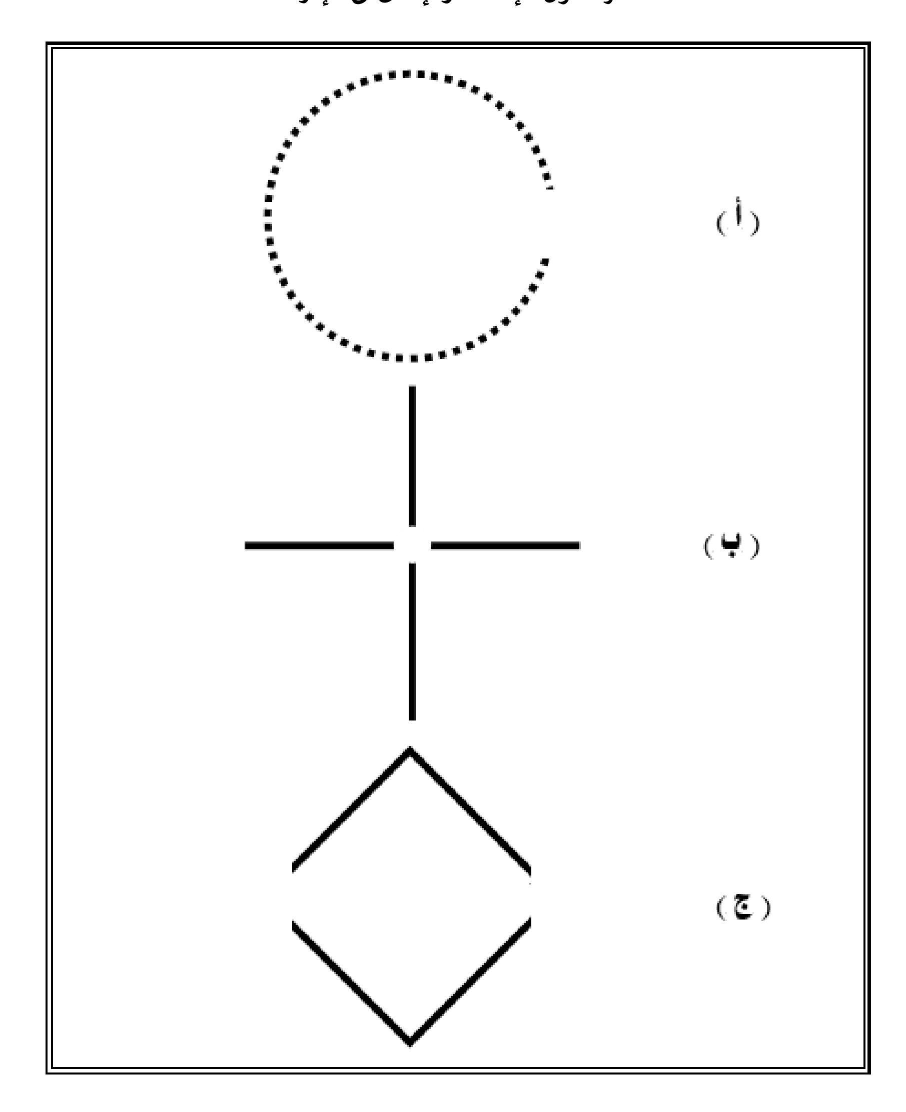
انظر إلى الشـكل رقم (٧/٤) ، ماذا ترى؟... سـوف ترى دائرة في الجزء (أ) ، على الرغم من أنها مجموعة من النقاط التى أخذت شـكلا معيناً (بخبرتك تراها دائرة). ولو ترك أمامك هذا الشـكل وفى يدك قلم فأغلب الظن أنك سـوف تكمل الدائرة (تغلق الدائرة). وحتى إذا لم تجد قلما لإكمالها فإنك سـوف تكملها بصريـا (إدراك) لتعطيها المعنى والدلالة. وبالمثل فانك لو شـاهدت الجزء (ب) فإنك سـوف تجد فيه أكثر من مجرد أربعة خطوط مسـتقيمة تلاقت فى نقطة ما... أنك سـوف تراها على أنها خطان متعامدان... وبالمثل الجزء (جـ) الذى تراه على أنه معين ... وهكذا قد قمت بالاحاطة التامة (أى إغلاق الدائرة) حتى ترى المعنى والدلالة. ونحن فى كل لحطة من لحظات حياتنا نقوم بعملية الاحاطة أو التكميل ، فإذا شاهدت فيلما سينمائيا قد تركه المخرج عن عمد بلا نهاية فإنك تقوم بوضع نهاية من عندك.

جـ- قانون التقارب Nearness

إذا نظرت إلى الشـكل رقم (٨/٤) الجزء (أ) والجزء (ب) ماذا ترى ؟ إنك سـترى فى الجزء (أ) أكثر من مجرد عشرة خطوط متوازية أو عشرة نقط أفقية فى الجزء (ب).

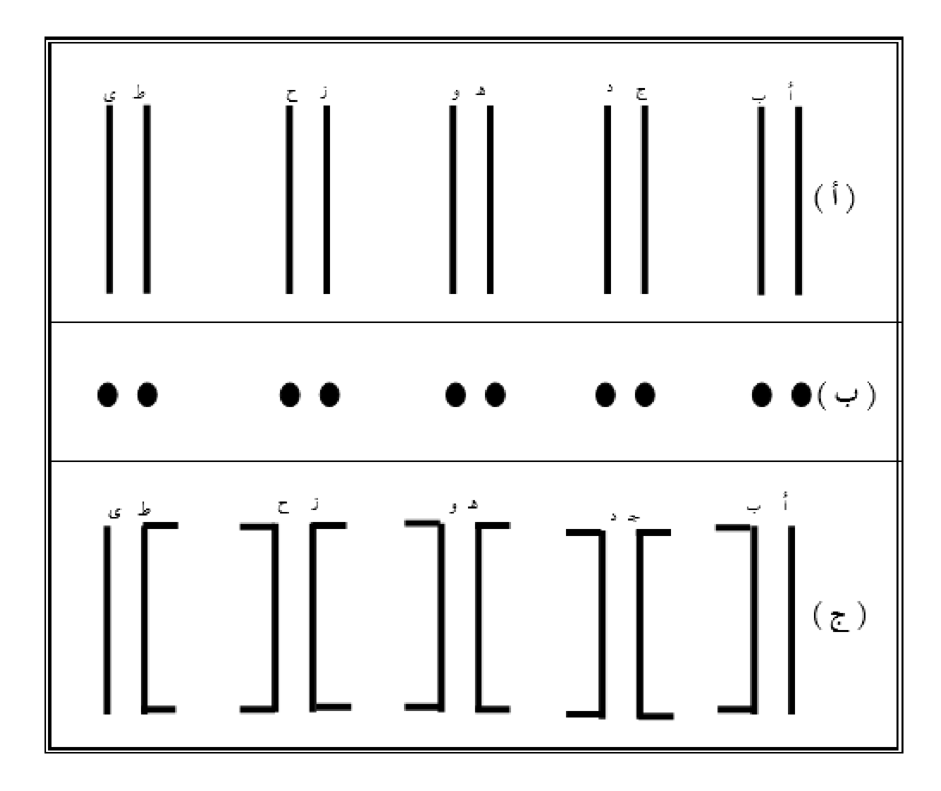
شكل رقم (٤/٧)

أثر قانون الإحاطة والإغلاق فى الإدراك



الشكل رقم (٨/٤)

أثر قانون التقارب والتشابه على الإدراك




إنك سـترى كل خطين (أب- جــــ د .. الخ) على أنهما يمثلان وحدة واحدة ، فى الجزء (أ) . والذى سـهـل لـك إدراك هـذا المعنى تقـارب كـل خطـان أو كل نقطتان وهذا هو لب قانون التقارب. فالمثيرات المتقاربة فى الزمان أو المكان أسـهل فى الإدراك. فأنت الآن جالس للقراءة مسـاء والجو هادئ والناس نيام... فجأة تسـمع صـوت نقاط الماء تنسـاب من صـنبور فى الحمام نقطتان متلاحقتان يعقبهما سـكون وهكذا أو نقطتان متلاحقتان ثم نقطة مفردة... هذا الإيقاع يجعلك أقدر على إدراكهما. فإذا ما تركت منزلك ونزلت إلى الطريق وركبت الأتوبيس ونظرت من الشباك اسـترعى انتباهك أن كل عشـرة أمتار يقف شرطى بوليس... وهنا تدرك أن هناك احتفال أو أن رئيس الدولة سوف يمر أو زائر رسمى للدولة ...

د- قانون التشابه : Similarity

أن المثيرات المتشابهة أدعى إلى سرعة إدراكها من المثيرات المختلفة أو غير المتشابهة. الآن أنظر إلى الجزء (ج) فى الشـكل (٨/٤) أنه هو الجزء (أ) ولكن أضيف إليه تعديلا طفيفاً ، قلب التقارب إلى متغير آخر.. ماذا ترى فى الجزء (ج) ؟ لا يمكن بحال من الأحوال أن تدرك (أب) أو (جـ د) أو (هـ و) الخ على أنهما وحدة واحدة كما كان الحال فى الجزء (أ) ولكنك سوف تدرك (ب ج) أو (د هـ) أو (و ز) الخ على أنهما وحدة واحدة ، وذلك لما بينهما من تشابه.

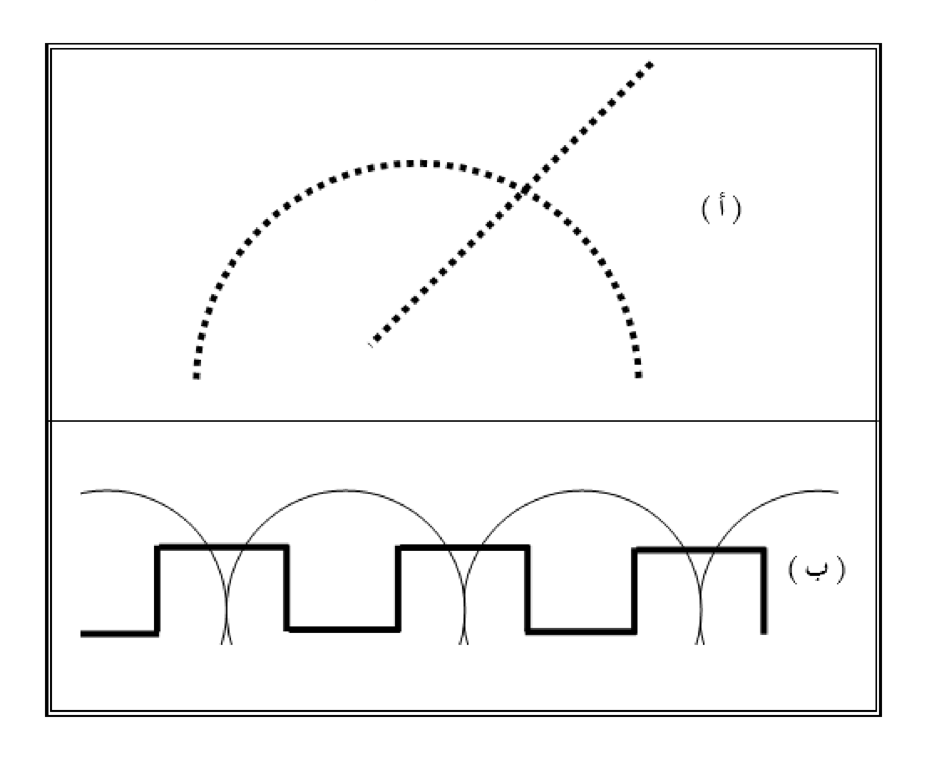
وهكذا بتحوير طفيف انقلب التقارب إلى تشابه ، فأصبحت المسافة البعيدة فى الجزء (أ) وهى (ب جـ) قريبة فى الجزء (ج) فقد أدركتها بسرعة برغم استحالتها عليك فى الجزء (أ) . إذن تشابه المثيرات يجعلنا أقدر على رؤيتها ومن ثم إدراكها ... فإذا دخلت أحد أقسام الإنتاج استرعى انتباهك أن هناك ثلاثة عمال يرتدون ملابس حمراء ... وأن كانت المسافات التى بينهم شاسعة فى القسم.

هـ- قانون الاستمرار : Continuity

الآن انظر إلى الشكل رقم (٩/٤) ماذا ترى؟ أمامك مجموعة من النقاط ... ترى مجموعة منها تمثل خط شبه دائرى والمجموعة الأخرى تمثل خط مستقيم يخترق الشكل الشبه دائرى ... أليس كذلك ؟ .. والذى حدد إدراكك لهذا الشكل على هذه الصورة هو خاصية الاستمرار فى مجموعتى النقاط.. وبالمثل انظر إلى الجزء (ب) برغم أنه كلا متكاملا إلا أنك تدرك الخطوط المربعة التى تشبه السور كوحدة واحدة ثم الخطوط الشبه دائرية المتلاحقة كوحدة واحدة ... وهذا هو قانون الاستمرار.

الشكل رقم (٩/٤)

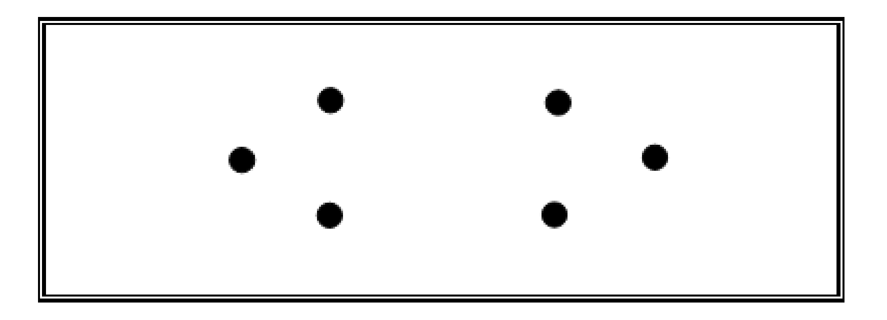
أثر قانون الاستمرار فى الإدراك




إن السـياق الذى يسـتخدم كل العناصر فى الشـكل يكون أكثر قابلية للإدراك من أى سياق آخر لا يسـتخدم جميع عناصر الشـكل. أنظر إلى الشـكل رقم (١٠/٤) ولاحظ أنك ترى شـكلاً سـداسـياً يتكون من جميع الدوائر السـوداء ولا ترى شـكلاً مربعاً يتكون من الدوائر المتوسطة وتوجد على كل من جانبيه دائرة.

شكل رقم (٤/١٠)

أثر الشمول فى عملية الإدراك



ثانياً : العوامل المتعلقة بالفرد (العوامل الذاتية)

تلعب العوامل الفردية فى اختيار المثيرات وتحديد ما يود الفرد إدراكه من هذه المثيرات دوراً كبيراً فى عمليـة الإدراك ، فنحن نتعرض يوميا لآلاف المثيرات المحيطة بنا ، فهل ندركها جميعا بطريقة واحدة؟ الإجابة بطبيعة الحال "لا". ولقد اتضح مما سبق الإدراك عملية متعددة المراحل وبالغة التعقيد... ونضيف الآن أن جزءاً أساسياً من التعقيدات البالغة فى عملية الإدراك هو استحالة المطابقة التامة بين طبيعة الشئ المدرك كما هو عليه فى الواقع الخارجى (الموضوعى) وكما هو عليه فى الواقع الداخلى (الذاتى).

فإذا نظرناً إلى " الوردة " كمثير واحد ، يدركها المحب إدراكا يختلف عن الطالب المتخصص فى كلية الزراعة ، يختلف عن الرسام ، يختلف عن بائع الزهور ، يختلف عن البستانى الذى يرويها. والورود فى (فرح) أو (حفلة عيد ميلاد) يختلف إدراكنا لها عما لو كانت فى (مأتم) أو (جنازة) وهكذا يكون للمثير الواحد (المدرك) معانى مختلفة بالنسبة لمختلف الأفراد ، وبالنسبة للفرد الواحد فى مواقف مختلفة ، فإدراكك للوردة وأنت سعيد مبتهج يختلف لإدراكك لها وأنت حزين مكتئب. وهكذا يميل الفرد بصورة عامة إلى انتقاء الأحداث والظواهر والأشياء التى تتوافق مع شخصيته وحاجاته ودوافعه وخبراته ، ومن أهم العوامل الذاتية المؤثرة فى الإدراك ما يلى :

١- الخبرات السابقة :

يؤثر تعلم الفرد وخبراته وتجاربه السابقة ، فى اختيار وانتقاء المثيرات التى يمكن أن يعطيها انتباهه ، وفى كيفية تفسيره لهذه المثيرات ، فالموظف الذى تعرض لموقف معين فى الماضى وتم التصرف حياله بطريقة معينة ، سيتأثر بنتائج هذا الموقف ، ومن ثم ستتحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له فيما لو تعرض له مرة أخرى.

٢-   الحاجات والدوافع :

تلعب حاجات الفرد غير المشبعة ودوافعه دوراً هاماً فى اختيار ما يثير انتباهه من مواقف وأحداث وظواهر ، وتؤثر أيضاً فى إعطاء المعانى والتفسيرات للمعلومات المنتقاة.

فالفرد الذى يشعر بحاجة اقتصادية ملحة سيثير انتباهه ما يسمعه من أخبار وأنباء عن إعادة النظر فى سياسة المرتبات والمكافآت والفرد الذى لدية حاجة لممارسة النفوذ والتأثير على الآخرين يجذب انتباهه المواقف والأعمال التى تمكنه من إشباع رغبته ، وهكذا يميل الفرد بصورة عامة إلى إدراك الأمور والأشياء بطريقة تنفق ونوعية الحاجات التى يسعى إلى إشباعها.

٣-   الشخصية :

تؤثر شخصية الفرد المدرك على إدراكه للمثيرات من مواقف وأحداث وأمور يواجهها. ويتضح ذلك من الهوة والفجوة بين الأجيال (مديرين صغار السن ومديرين كبار السن) حيث يتفاوت إدراكهم لنفس الأمور والمواقف.

ومن العوامل المرتبطة بالشخصية التركيب الفسيولوجي للإنسان وقدراته العقلية والاستعداد الذهنى لاستقبال المثيرات ، وقيم ومعتقدات واتجاهات الفرد فكل هذه الأمور لا يمكن إغفال تأثيرها إيجابا أو سلباً فى انتباه الفرد نحو الأحداث والمواقف والأشياء وفى تفسيرها وإعطائها معنى.

٤-   النسق الإدراكى

يتعلم بعض الأفراد العاملين فى نفس المنظمة أن يفسروا الأمور من حولهم بصورة متشابهة. ولكنه ينشأ أيضاً عن التعلم فى نفس الوقت اختلافات فى المدركات. فقد يرى مدير المبيعات أن مشكلة تدنى المبيعات ترجع إلى نقص مهارات مندوبى البيع ، بينما يرى مديرى الأفراد أن السبب يكمن فى عدم الاستفادة السليمة من الموارد البشرية المتوافرة ، كما قد يرى مدير الإنتاج علاج مشكلة تدنى الجودة يتطلب إعادة تصميم المعدات وغيرها، فى حين قد يرى مدير الأفراد أن الحل هو تدريب العاملين وزيادة الحوافز.

٥-   المستوى الاجتماعى والاقتصادي للفرد المدرك

يؤثر المستوى الإجتماعى والاقتصادي على إدراك الأفراد للأشياء والأشخاص ، فمثلا يختلف إدراك الغنى عن الفقير لقيمة عشرة جنيهات ، فهى بالنسبة للغنى عن الفقير لا قيمة لها بينما هى ذات قيمة لشخص فقير يحتاجها. قد تدرك أى شئ (أى مثير) إدراكا معينا ، وإذا أدركه مجموعة من الأفراد إدراكا مختلفاً فإنك تميل إلى تعديل إدراكك كى يتماشى مع إدراك الآخرين فقد تدرك من خطاب مسئول سياسى أو حديث أديب معنى ما .. ولكنك فى وسط مجموعة من الأصدقاء لهم رأى مخالف لرأيك يمكن أن تعدل إدراكك كى يتماشى مع إدراكهم لنفس المثير (الحديث).

٦-   تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك :

إن الإنسـان عندما يكون فى حالة نفسـية هادئة مستقرة يدرك المثيرات الموجودة من حوله إدراكا يختلف عما لو كان فى حالة نفسية غير مستقرة ، فالإنسان المكتئب يخرج من منزله صباحاً فيرى الجو مكفهر بينما يخرج الشـخص العادى أو المبتهج من نفس المنزل ليرى الجو جميل وهادئ... وليس فى الجو أى شـــئ مما أدركه الأول والثانى.. ومن بين الأمثلة لبعض الحالات النفســـية التى نكون عليها وتؤثر على إدراكنا :

أ-   الحب والكراهية :

المحـب لا يرى فى حبيبـه الإ كل صـــفات حميدة ، فهو مؤدب ، عاقل رزين ، لطيف ، مخلص... حتى إذا انقلب هذا الحب إلى كراهية تحت أى ظرف من الظروف ، يرى فيه سوء الأدب والغلظة والغباء والخبث والرياء.

ب-  الارتياح والضيق :

إذا نظرت للوحـة فنية وأنت مرتاح البال هادئ انفعاليا تجد فيها أشـــياء تختلف بالقطع عما لو نظرت إلى نفس اللوحة وأنت غاضب أو منفعل لأى سبب من الأسباب.

٧-   أثر القيم والاتجاهات على الإدراك :

إذا كان لدى الرئيس اتجاه سـلبى نحو أحد مرؤوسـيه فإنه سـوف يدرك من سـلوكه وتصرفاته ما يؤكد لديه هذا الاتجاه باستمرار ويرى الجوانب الحسنة فى سلوكه لكنه لا يدركها.
ولو فرض ووجدنا شـخصـان أحدهما له اتجاهات مع والآخر له اتجاهات ضـد الحكومة الراهنة فإن الأول يرى الجوانب المضيئة فقط فيما تصنعه الحكومة بينما لا يرى الثانى الإ الجوانب السيئة المظلمة.

وإذا تعمقنا وتركنا الاتجاهات إلى القيم ، نجد الصـــورة أكثر بروزاً. فإذا فرض وزار مدينة القاهرة شـــخصـــان الأول ذا قيم دينية (متدين) والثانى ذا قيم اجتماعية وجمالية فماذا يريان فى مدينة القاهرة. الأول يدرك الجوانب الطيبة وتحكم مسار حركته فى المدينة فيزور أماكن العبادة ويلتقى برجـال الـدين ولا يرى فى النـاس لا الخيريين منهم ، بينما الثـانى  لا يرى الإ كـل مـا تحكمه قيمه الاجتماعية والجمالية ، فلا يرى من القاهرة إلى المسارح وأماكن الترفيه والحدائق والأبراج والآثار.

**ثالثاً : العوامل التى تتعلق بالموقف المحيط :**

تؤثر البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والطبيعية التى يعيش فيها الفرد تأثيراً واضحاً على كيفية إدراكه للأمور المحيطة به ، فالأسرة والمدرسة والجامعة والنادي وجماعات الأصدقاء والنواحى الاقتصادية والسياسية تلعب دوراً رئيسياً فى تكوين شخصية الفرد وتحدد قيمه ومعتقداته واتجاهاته والتى تسهم بدورها فى تفسيره للظواهر والمواقف والأحداث.

وتلعب بيئة العمل والظروف المواكبة لها دوراً جوهرياً فى إدراك الموقف المثير، ويبدو ذلك من تأثير الظروف المادية والمعنوية التى تتمثل فى ترتيب الآلات والمعدات والأثاث ونظافة المكان واتساعه ...... ، هذا بالإضافة إلى أنماط العلاقات السائدة والروح المعنوية وعوامل الانتماء والولاء ...... كل هذه العوامل وغيرها تؤثر على إدراك الفرد وتفسيره لما يدور حوله.

# الإدراك الإجتماعى Social Perception

يشـــير الإدراك الاجتماعى إلى كيف يدرك الناس بعضـــهم البعض ، كيف يعرف الإنســـان الناس الآخرين. وإدراك الناس لبعضـهم البعض أكثر صـعوبة وتعقيداً من إدراك الناس للأشـياء. ويتأثر إدراك الناس بعضهم لبعض بخصائص الفرد المدرك والمدرك ، وذلك على النحو التالى :

أ- خصائص الفرد المدرك

- معرفة الإنسان لذاته تجعل من السهل عليه رؤية وفهم الناس الآخرين بشكل صحيح.
- إن قدرة الأفراد الراضـــيين عن أنفســـهم تكون أكثر إدراكاً للنواحى المحببة والإيجابية لدى الآخرين.
- إن خصائص الفرد المدرك تؤثر فى الخصائص التى يمكن أن يجدها فى الآخرين.

ب- خصائص الفرد المدرك :

- مكانة ومركز الشخص المدرك تؤثر فى الصورة التى يدركه بها شخص آخر.
- يوضع الشخص المدرك عادة ضمن فئة ليسهل على الفرد المدرك عملية الإدراك.
- الصفات والخصائص المرئية فى الفرد المدرك ستؤثر على كيفية إدراك إنسان آخر له.

وهناك عدة عوامل تؤثر على عملية الإدراك الاجتماعى يجب أخذها فى الاعتبار على النحو التالى:

١- التعميم

ويشـير إلى التعميم المسـتخدم فى تصـنيف الناس إلى جماعات وفئات ، وإدراك الناس لبعضـهم البعض باعتبار أن الفرد ينتمى إلى جماعة أو فئة واحدة استناداً لبعض التشابه أو التماثل وأصبح التعميم من المصـطلحات الشائعة التى تستخدم للدلالة على أخطاء إدراكية. فمثلا حينما نصنف فرداً فى فئة معينة (فئة المهندسـين أو فئة المحاسـبين) فغالباً ما ينسـب إليه الخصـائص والسمات التى ندركها عن فئة المهندسين أو المحاسبين التى ينتسب إليها. ويميل الناس إلى التعميم لتبسيط الأمور وتســـهيـل التعامل معها. ويمكن أن يؤدى التعميم إلى تطبيق برامج غير ســـليمة للترقية والدافعية وتصميم العمل وتقييم الأداء ، وكذلك عدم اختيار أفضل الكفاءات.

٢- اثر الهالة Halo effect

ويشـير إلى اسـتخدام خاصية أو سمة معينة أو سلوكاً معيناً ايجابياً أو سلبياً ، أساساً للحكم الكلى على شـخص معين وإدراك الأفراد اسـتناداً لخاصـية أو سلوك معين فقط مشكلة إدراكية شائعة فى تقييم أداء الموظفين فى المنظمات المختلفـة. فغـالبـاً ، يبنى التقييم الكلى للعـامـل الإجمالى على أساس تقييمه بالنسبة لسلوك معين أو خاصية معينة مثل الذكاء أو المبادأة ، أو المواظبة وغيرها.

٣- الإعزاء

يشير الإعزاء ببساطة إلى طريقة تفسير سبب سلوك الإنسان نفسه أو سلوك شخص أخر ، أنها العملية التى يتوصل الناس من خلالها إلى استنتاجات حول العوامل التى تؤثر فى سلوك فرد آخر. ويمكن أن تعزى أسباب سلوك الإنسان على نحو معين إلى عوامل داخلية مثل خصائص الفرد، ودافعيته ، وقدراته أو أن يعزى سلوكه إلى عوامل خارجية مثل أنظمة العمل وسياساته والأسلوب الاشرافى وغيرها. فالاعزاء هو البحث عن أسباب لتفسير سلوك أشخاص آخرين أو سلوك الإنسان نفسه. وهذا الإعزاء السببى الذى يقوم به الإنسان يؤثر كثيراً فى إدراكه وسلوكه تجاه الفرد الآخر المدرك. فالأسباب التى يعزيها المدير لأداء الموظف المتدنى ستؤثر كثيراً فى إدراك المدير لهذا الموظف وبالتالى كيفية التصرف نحوه.

٤- الإسقاط

ويعنى أن يعزى الفرد خصائصه ومشاعره لشخص آخر ، أو يرى الشخص صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية ، أى أن يسقط الفرد مشاعره ودوافعه وخصائصه فى الحكم على الآخرين. وعادة ما يسقط الفرد المدرك الصفات والمشاعر غير المرغوبة فيه ، ولكنه لا يود الاعتراف بها. وهو شائع كثيراً ويشكل عائقاً كبيراً فى عملية الإدراك.

# تطبيق عملى :

## (١) كيف تدرك الآخرين ؟

دخلت عيادة أحد الأطباء الاستشاريين للكشف عنده ، ووجدت ١٠ أفراد يجلسون بانتظار دورهم فى الدخول ، وكان كل منهم يتصرف ويسلك سلوكاً معيناً ، ونظرت لكل منهم فوجدتهم فى الحالات التالية :

- الأول : يتثاءب.
- الثانى : يبتسم.
- الثالث والرابع : يتحدثان معاً همساً.
- الخامس : يقلب صفحات المجلات بسرعة.
- السادس : يرتدى نظارة كارتير ويضع فى جيبه قلم كارتير ، ويرتدى ساعة يد رولكس ويمسك بيده مفاتيح ميدالية علامة مرسيدس.
- السابع : يحمل حقيبة أوراق سوداء متوسطة الحجم (يضعها فوق أرجله)
- الثامن : يرتدى قبعة.
- التاسع : ينظر إلى الأرض متجهماً.
- العاشر : قام وجلس بجوارك وقال لك (من راقب الناس مات هماً)

❍ المطلوب منك تسجيل مضمون الرسالة غير اللفظية التى أدركتها واستنتجتها من كل منهم؟

## (٢) كيف تفسر الأشكال التالية ؟

ناقص من اصل المصدر

# الفصل الخامس

# السلوك الإبتكارى للمدير

# وأثره فى تنمية قدرات مرؤوسيه

- مفهوم التفكير وأنواعه فى مواجهة متطلبات العمل.
- تعريف السلوك الإبتكارى ومكوناته.
- الخصائص السلوكية للقادة الذين يحفزون على الابتكار
- خطوات تحليل المشكلات التى تتطلب حلاً إبتكارياً
- معوقات الابتكار الإدارى ومتطلباته.
- دور المدير فى تنمية القدرة الابتكارية لدى مرؤوسيه.
- تطبيق عملى : الخصائص الشخصية والسلوكية للشخصية الابتكارية.

ناقص من اصل المصدر

# الفصل السادس

## القيم والاتجاهات

- تعريف القيم وأهميتها.
- تقسيمات القيم
- الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم.
- القيم فى الفكر الإسلامى.
- تعريف الاتجاهات ومكوناتها
- خصائص الاتجاهات ومصادرها.
- قياس الاتجاهات.
- تغيير الاتجاهات.
- تطبيق عملى : اتجاهــات المديريـن نحــو تنميـة ودعم مرؤوسيهم

# مقدمة

نـالـت القيم قـدرا كبيرا من اهتمامـات العلماء والباحثين على اختلاف انتماءاتهم العلمية وما زال هـذا الاهتمام يتعـاظم كلما اشـــتدت الحاجة إلى الكشـــف عن طبيعتها ودورها كمتغير له أهميته في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية السياسية والثقافية .

وقـد اختلف العلماء والمفكرين في تحديد مدلول القيم حيث أن كل منهم ينطلق من منظور فكري يختلف عن منظور الآخرين ، فيرى علماء النفس أن القيم هي اتجاهات ورغبات وأهداف ومعتقدات واتجاهات وسمات الشخصية ، في حين يركز علماء الاجتماع على دور القيم في تحقيق التوافق الـداخلي للفرد وتوافقـه مع البيئـة الخـارجيـة ، أما في الناحية الإدارية فقد صـــاغ علماء الإدارة للقيم عدة مفاهيم تركزت على أنها المرشد للسلوك والتصرفات واتخاذ القرارات .

وفي هذا الفصل نتناول مفهوم القيم وأهميتها في مجال المنظمات ونتعرض بإيجاز لتقسيمات القيم ثم نوضـــح الآثـار الســـلبيـة المترتبـة على عدم الالتزام بالقيم ، ونلمح إلى القيم في الفكر الإســـلامي ، وننتقـل بعد ذلك إلى الحديث عن تعريف الاتجاهات ومكوناتها ، وخصـــائصـــها مصـــادرها الأســـاســـية ، وإلى جانب ذلك نبين كيفية قياس الاتجاهات وأخيراً وباختصـــار نتعرض لتغيير الاتجاهات ، وذلك على النحو التالي :

- تعريف القيم وأهميتها .
- تقسيمات القيم
- الآثار السلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم
- القيم في الفكر الإسلامي
- تعريف الاتجاهات ومكوناتها
- خصائص الاتجاهات ومصادرها
- قياس الاتجاهات
- تغيير الاتجاهات
- تطبيق عملي : اتجاهات المديرين نحو تنمية ودعم مرؤوسيهم

# تعريف القيم وأهميتها :

يري Fremont أن القيم هي المرشـد الأساسي في توجيه اتخاذ القرارات والتصرفات الأخرى ، والتي تحدد إطارا عاما للممارسـات الضرورية المرغوبة ، وأنها – أي القيم – في سبيل ذلك تؤدي الوظائف التالية :

- تحديد بدائل التصرف الممكنة .
- تقييم بدائل التصرف .
- التصرف وفقا لتوجيه قيمي معين .
- التصرف وفقا لتوجيه قيمي معين
- تحديد ردود الفعل الفردية تجاه ما تم اتخاذه من تصرفات

وينظر Rokeach إلى القيم باعتبارها اعتقاداً راسـخاً بأن التصرـف بطريقة معينة أفضـل من أى طريقـة أخرى متـاحة ، وأن اتخاذ هدفاً أو غاية معينة يكون أفضــل من اتخاذ أهدافاً أو غايات أخرى .

كما يؤكد Schein إلى أن القيم عبارة عن مجموعة من المشـاعر والأحاسيس الداخلية التي تؤدي عدة مهام منها .

- التأثير في توقعات الأفراد وأنماط سلوكهم تجاه المواقف المختلفة .
- التأثير بدرجات مختلفة على ميكانيزمات التوافق بين أعضاء الجماعة .
- المساعدة في تحديد وفهم الدوافع الحقيقية وراء كل تصرف يقوم به الفرد والجماعة .
- تشكيل هيكل ثقافة الجماعة وأنماط السلوك الثقافي التي تميزها .
- تحقيق التكامل والانسجام بين أهداف ومعايير كل من الأفراد والجماعات .

أما Bengston فينظر إلى القيم على أنها مفهوم أو تصـور للأشـياء المرغوبة ويشعر بها الفرد من خلال بالالتزام أو الدافع لاختيار ســلوك معين دون آخر ، وأنها تمثل معايير لإصــدار أحكام الفرد على مدى مناسبة السلوك وتحدد توجهاته نحو التصرف . وقد تكون القيم واضحة فيستدل عليها من خلال التعبير اللفظي وقد تكون كامنة فيستدل عليها من خلال سلوك الفرد وتصرفاته.

في حين يري Kluckholn أن القيم تمثل تصـوراً – صريحاً أو ضـمنياً – يميز الفرد أو الجماعة ويحدد ما هو مرغوب فيه ، ويؤثر في اختيار الطرق والأسـاليب والوسـائل والأهداف الخاصـة بالتصرـف ، وفكرة المرعوب فيه تحددها ثقافة الفرد والجماعة التي تعتبر حجر الزاوية في مفهوم القيم .

وبصفة عامة من خلال عرض الاتجاهات السابقة عن مفهوم القيم يمكن الخروج بعدة حقائق هي :

١- أن هنـاك إجماع من قبـل العلماء والبـاحثين بـأن القيم هي الموجـه الأســاسي لأنماط وســلوك والتصرــفات واتخاذ القرارات ، وأنها توفر الأســاس الموضــوعي للإختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات .

٢- أن هنـاك شـــبـه اتفقا بين العلماء والباحثين على ما للقيم من دور في تحقيق التوافق والتوازن الـداخلي للفرد ، بالإضـــافة إلى توافقه مع الجماعات المحيطة به والبيئة التي ينتمي إليها .

٣- إمكانية التعرف على أنماط القيم من خلال تحديد أنماط السـلوك الفردي تجاه مواقف محـددة ، كل ما هنالك بأن تكون تلك التصرـفات والمواقف نابعة من الثقافة والبيئة التي ينتمي إليها الفرد .

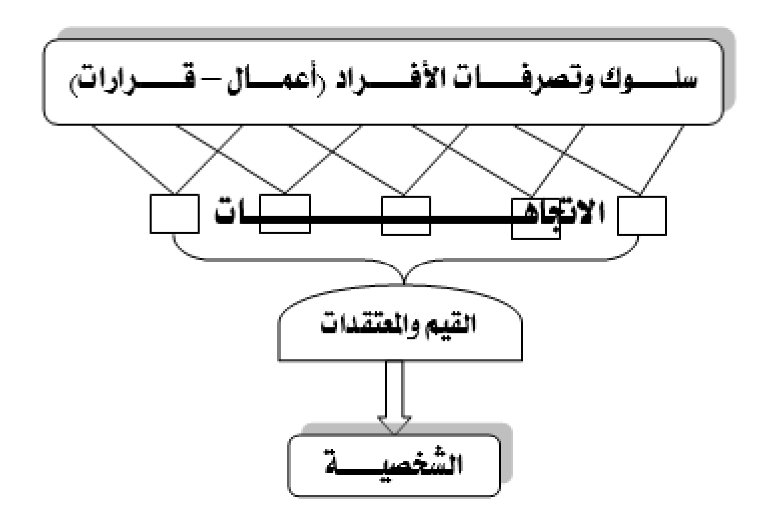
٤- أن القيم تنطوي على أبعـاد وجوانـب متعـددة منها ما هو معرفي وما هو وجداني وما هو ســلوكي ، وهذه الأبعاد تندرج في قوتها وتأثيرها ، وهو الأمر الذي يعني بأن القيم تنتظم في بناء هرمي ، أى أنها ليست ذات ردجة واحدة من الأهمية وتختلف الأهمية النسـبية لهذه القيم من فرد لآخر طبقاً لاختلاف البيئة والخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية .

٥- أن القيم موضـوعات مرغوبة دائماً ، وهو ما يعني بأن اتخاذ السـلوك لنمط معين بناء على توجه قيمي محدد يجب أن يتم وفقاً لرغبة الفرد وإرادته دون ضــغط أو إذعان لأي مصدر خارجي .

وتبدو أهمية القيم في أنها تحدد الإطار الفكري للشــخصــية ذلك الذي يرســم الاتجاهات ويساعد في توجيه السلوك بعد ذلك ولهذا فالقيم أكثر تأصيلاً وثباتاً واستمراراً من الاتجاهات ، إذ أنها تمثل نتاج تفاعلات نفســية وبيولوجية داخل إطار بيئة معينة ، ويوضـح الشـكل رقم (١/٦) جذور شجرة القيم وفروعها .

شكل رقم (٦/١)

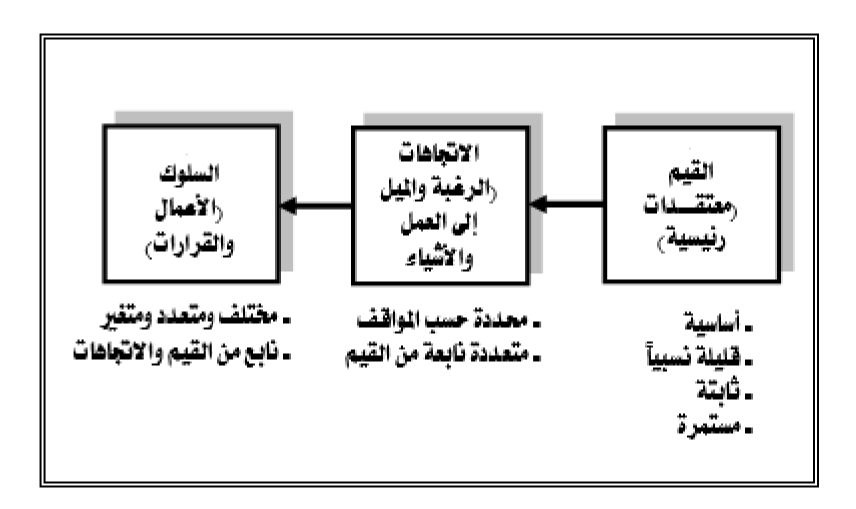
جذور شجرة القيم وفروعها




ويلاحظ من الشكل أن جذور القيم تكمن في مكونات الشخصية وأبعادها وما يؤثر عليها من ظروف بيئيـة وثقـافيـة متعـددة . وتلعـب القيم دوراً مؤثراً في تكوين اتجـاهـات الأفراد ، وبنـاء المعايير التي يحتكمون إليها في تقييمهم للأمور ، كما تؤثر في السـلوك ، ويتضـح من الشـكل رقم (٦/٢) العلاقة بين القيم والاتجاهات والسلوك .

رقم (٦/٢)

العلاقة بين القيم والاتجاهات



ومن الشكل رقم (٢/٦) يتضح لنا أهمية القيم التي تتمثل في :

١- أن القيم تحدد ما يمكن اعتباره صحيحاً ومقبولاً وأخلاقياً .

٢- أن القيم تساعد في تقويم مخالف أنواع السلوك والتصرفات الفردية .

٣- أن القيم تلعب دوراً مؤثراً في تحديد نوعية الأفراد الذين يمكن أن يتوافق الفرد معهم .

٤- أن القيم تحدد اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بمختلف النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية .

ويتبين مما سبق أن القيم تختلف عن الاتجاهات ويوضح ذلك الجدول رقم (٦-١) .

وفي ضوء ما سبق يمكننا بيان أهمية القيم للمديرين ومتخذي القرارات في ضوء ما اقترحه England & Lee على النحو التالي :

١- تؤثر في إدراك وتوقع المدير للمشاكل الحالية والمستقبلية.

٢- تؤثر على أنماط القرارات الشخصية والتنظيمية وحلول المشكلات.

٣- تحديد أسلوب تعامل المديرين مع الأفراد الجماعات داخل وخارج المنظمة.

٤- تؤثر على تحديد معاني الإنجاز والنجاح الفردي والتنظيمي.

٥- تضع حدود معينة للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي.

٦- تؤثر على مدى قبول المدير واستيعابه الضغوط من داخل وخارج المنظمة.

٧- تؤثر في تحديد الأهداف الفردية والتنظيمية وأوليات تحقيقها.

الجدول رقم (٦-١)

الخصائص التي تحدد الفروق بين القيم والاتجاهات

| الخاصية | القيم | الاتجاهات |
| --- | --- | --- |
| الموافقة الاجتماعية | قد تتطلب موافقة إجتماعية لإقرارها فهي تعبير عن فعل إجتماعي | قد لا يحتاج لموافقة اجتماعية فهي مجرد ميل لفعل مرغوب حول موضوع معين |
| درجة | تمثل وعياًُ إجتماعياً لمعتنقيها فهي ترسم لهم الأحكام والمبادئ والمعايير المتصلة بنشاطاتهم وتفاعلهم وبالتالي فهي معيارية | تمثل وعيا فرديا بجانب معتنقها وهي تحدد له نشاطه الواقعي أو المحتمل وبالتالي فهي غير معيارية ولا تصلح كأحكام نهائية |
| درجة التجريد | أكثر تجريداً وأكثر رمزية | أقل تجريداً |
| الثبات | أكثر ثباتاً فهي تتغير ببطء. | أقل ثباتاً فهي أسهل تغييراً |
| التكوين | تتكون ببطء ، لحاجتها لاتجاهات وخبرات ومعارف. | تتكون بسرعة فهي لا تحتاج لخبرات كثيرة. |
| درجة العمومية | لها صفة العمومية ، فهي تعبر عن أحكام عامة تعتمد على مجموعة من الاتجاهات. | تعبر عن موقف أو موضوع واحد أو عدد قليل من المواقف. |

# تقسيمات القيم :

تتعدد تقسـيمات القيم لأكثر من سـبب من أهمها تعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال كل حسـب تخصصـه ، وارتباط القيم بالإنسـان وهو دائماً عامل متقلب لا يسكن ولا يستقر على حال دائم باختلاف الزمان والمكان هذا بالإضـافة إلى تقلب الفكر وعدم ثباته وحاجاته المسـتمرة إلى الإضافة والتعديل والتطوير بغية الوصول إلى الكمال.

أ- تقسـيم القيم بحسب مثاليتها وواقعيتها : تعددت الاتجاهات في تقسيم القيم بحسب مثاليتها على النحو التالي :

(١) اتجاهات اهتمت بمثالية القيم.

(٢) اتجاهات اهتمت بواقعية القيم.

(٣) اتجاهات اهتمت بنسبية القيم.

وفيما يلي نبذه عن كل نوع منها :

(١) اتجاهات اهتمت بمثالية القيم :

وتقوم هذه الاتجاهات على أسـاس أن القيم معتقدات أزلية رئيسية ثابتة وغير قابلة للتعديل مع اختلاف الزمـان والمكـان والأشـــيـاء ، ولهـذا فالقيم هنا مطلقة ومجردة لا ترتبط بتجارب أو خبرات سابقة وإنما تتميز بالسمو والرفعة والمثالية والمعنوية.

(٢) اتجاهات اهتمت بواقعية القيم :

وتتـأســـس هـذه الاتجـاهـات على فكرة مؤداهـا أن القيم حقيقية موجودة في الواقع المادي وليست مجرد معنويات ومثاليات ، ولهذا يمكن تحديد القيم من خلال التحليل العلمي والعقلي. وبالتالي فإن القيم هنا تهتم بالجوانب الاجتماعية بهدف تحقيق سعادة ومنفعة الإنسان وتحفيزه على العمل والإنتاج وتحقيق الذات.

(٣) اتجاهات اهتمت بنسبية القيم :

وتبني هذه الاتجاهات على أســـاس عدم وجود قيم أخلاقية مطلقة إذا أن القيم قابلة للتغير والنظرة إليها نسبية تختلف من فرد لآخر ، ومن موقف لآخر ومن مكان لآخر ، ومن زمان لآخر ، ومن مهنة لأخرى ... وهكذا.

ب- تقسيم القيم بحسب أنماط الشخصية والميول المهنية :

يعتبر الكتاب الذي ألفه شبرانجر Spranger وأطلق عليه أنماط الرجال Types of man ، وفيه تكلم عن ستة أنماط من القيم كما يوضحها الشكل رقم (٣/٦) ، ويعتبر هذا الكتاب أساساً للمقياس الذي وضعه "البورت وفيرنون" وتم تعديله بعد ذلك بالاشتراك مع جاردنر لندزي وهو المقياس الذي شاع استخدامه في دراسة القيم لدى الأفراد.

الشكل رقم (٣/٦)

القيم الشخصية

| القيمة | الخصائص المميزة |
|---|---|
| القيم الاجتماعية | العلاقات بين الأشخاص، الحب ، والإخاء ، والانتماء . |
| القيم النظرية | الحقيقة والمعرفة والأفكار، الرؤية المستقبلية . |
| القيم الاقتصادية | المجالات المادية والمالية والمنفعة. |
| القيم الجمالية | الجمال ، الحق ، العدل ، الشكل والتناسق والجماليات. |
| القيم الدينية | المعتقدات والمبادئ الدينية الراسخة . |
| القيم السياسية | المركز والنفوذ والسلطة والسيطرة والمكانة . |

ويتضمن هذا الاختبار ١٢٠ سؤالاً تتوزع بالتساوي على القيم الست المذكورة ويشير كل عشرين سؤالاً من هذه الأسئلة إلى قيمة من هذه القيم.

ويقصد بالقيم النظرية إهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة ، وهو في سبيل ذلك الهدف يتخذ اتجاهاً معرفياً من العالم المحيط به ، فهو يوازن بين الأشياء على أساس ماهيتها ، كما أنه يسعى وراء القوانين التي تحكم هذه الأشياء بقصد معرفتها، دون النظر إلى قيمتها العملية أو إلى الصورة الجمالية لها. ولذلك نجد أن الأشخاص الذين يضعون هذه القيمة في مستوى أعلى من مستوى غيرها من القيم يتميزون بنظرة موضوعية نقدية ، معرفية تنظيمية وهم عادة يكونون من الفلاسفة والعلماء.

أما القيمة الاقتصادية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو مادي في سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال.ولذلك نجد أن الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيمة يتميزون بنظره عملية وتقييم الأشياء والأشخاص تبعاً لمنفعتها ، وهم عادة يكونون من رجال المال والأعمال.

أما القيمة الجمالية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو جميل من ناحية الشكل أو التوافق، وهو لذلك ينظر إلى العالم المحيط به نظره تقدير من ناحية التكوين والتنسيق والتوافق الشكلي ، ولا يعني هذا أن الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون فنانين مبتكرين بل أن بعضهم لا يستطيعون الإبداع الفني ، وإن كانوا يتذوقون نتائجه.

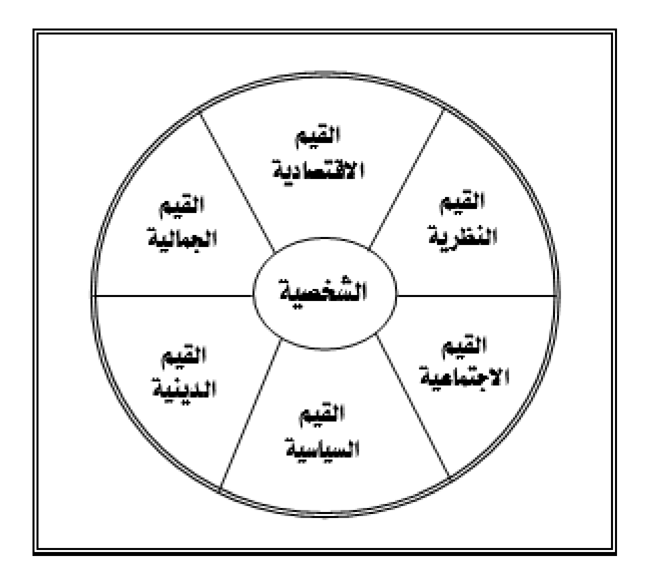
أما القيمة الاجتماعية فيقصد بها إهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ، ويجد في ذلك إشباعاً له ، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات في حد ذاتها ، وليسوا وسائل لغايات أخرى ولذلك يتسم الأفراد الذين يتميزون بالقيمة الإجتماعية بالعطف والحنان والإيثار وخدمة الغير.

أما القيمة السياسية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة والنفوذ ، فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص ، ولا يعني هذا أن الذين يتميزون بهذه القيمة يكونون من رجال الحرب أو السياسة فبعضهم قادة في نواحي الحياة المختلفة ، يتصفون بقدرتهم على توجيه غيرهم والتحكم في مصائرهم.
أما القيمة الدينية فيقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري، فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره ويرى أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه. وهو يحاول أن يصل نفسه بهذه القوة .

ولا يعني هذا التقسيم الذي أورده شبرانجر للقيم أن الأفراد يتوزعون عليها وإنما يعني أن هذه القيم توجد جميعها في كل فرد ، ولكنها تختلف في ترتيب في ترتيب أهميتها النسبية من فرد لآخر قوة وضعاً في الفرد ، وفي مجموعات الأفراد.

الشكل رقم (٦/٤)

القيم الإسلامية الرئيسية



# الآثار السلبية المترتبة على عدم الإلتزام بالقيم :

تتعـدد الآثـار السـلبية التي تترتب على تدني القيم لدى أفراد المجتمع ، ومن أهم ما ترتب على ذلك أن تدني القيم الدينية والاجتماعية وحتى الاقتصـادية لدى الأفراد يسـاعد على الاهتمام بالنواحي المادية وتعظيمها حتى أصبحت تلك النواحي هي الغاية وليست الوسيلة ، هذا ويؤدي تدني القيم وحدوث الخلل في تبنيها إلى العديد من النتائج السـلبية المتمثلة في تدهور العلاقات الاجتماعيـة بين الأفراد والجماعـات ، وحـدوث التفكـك والانحلال في جميع المنظمات بـدءاً من الأسرة وحتى أكبر المنظمات في المجتمع وسـوء الحالة الاقتصادية وتدهور الحالة السياسية ، ومن بين المظاهر والآثار السـلبية المترتبة على عدم الالتزام بالقيم في مختلف المنظمات انتقينا النقاط التالية :

١. قيام بعض القادة بدور السماسرة بين المنظمات التي يعملون بها وبين عملاء من خارج المنظمة.
٢. التدخل بالوساطة أو السلطة لضمان تعيين بعض الأصدقاء أو الأقارب أو المؤيدين.
٣. الموافقة على إصـدار العقود والتراخيص لأعمال تضر بالصـالح العام أو تسبب تلوث في البيئة لتحقيق مكاسب شخصية.
٤. فرض الحمايـة أو التسـتر على بعض الخـارجين على القانون أو المزاولين لأعمال منافية لقيم وتقاليد المجتمع.
٥. ممارسـة بعض العاملين لأنماط ضـارة بالمجتمع وتخل بمبدأ تكافؤ الفرص بين المواطنين مثل الرشوة والمحسوبية.
٦. ابتكار طرق وأساليب ملتوية في الاستغلال وسوء استخدام السلطة والمركز الوظيفي.
٧. زيـادة ظـاهرة طلـب العمولات والبقشـيش من جانب بعض العاملين وارتفاع قيمتها بشـكل ملحوظ بارتفاع المسـتوى الإداري ، وذلك في العديد من مجالات العمل حتى أصبحت تلك الظاهرة وكأنها حق مكتسب لهم.
٨. لجوء بعض المسـئولين إلى التهرب من المسـئولية عن بعض الأعمال وإلقاء تبعيتها على صغار العاملين ليدفعوا ثمن أخطاء غيرهم.
٩. استغلال المنصب والمركز الوظيفي في الإثراء غير المشروع.
١٠. سوء معاملة الجمهور من المتعاملين والتعالي عليهم.
١١. إظهار فروض الطاعة والولاء من جانب بعض المرؤوسـين لرؤسـائهم حتى ولو تعارض ذلك مع صالح العمل.

الإعلان عن قيام مشروعات وهمية أو احتيالية ثم يكتشف المتعاملون أنهم ضحايا نصب وإحتيال.

١٢. تهرب بعض أصحاب الأعمال من دفع حق الدولة من الضرائب المستحقة على نتائج أعمالهم أو ابتكار أساليب ملتوية للغش والتزييف.

١٣. عدم مشاركة منظمات الأعمال في النهوض بالمجتمع والوفاء بمسؤولياتها تجاهه.

ومما لا شك فيه أن كافة التصرفات السابقة تؤثر تأثيراً سلبياً على أداء العمال في المنظمات بإهدار مواردها وتكوين انطباع سيئ عنها وتغليب الأهداف الفردية على الأهداف التنظيمية.

هذا ، ولقد أثبتت إحدى الدراسات أن السلبيات الأخلاقية المترتبة على تدهور القيم ، وأصبحت سائدة في سلوكيات العاملين بالحكومة والقطاع العام في مصر ترجع لبعض الأسباب منها :

١- افتقاد الموظف القدوة الحسنة داخل وخارج العمل.

٢- وجود بعض صور التمييز في المعاملة مما يشعر الإنسان بعد العدالة.

٣- سوء الأحوال الاقتصادية السائدة.

٤- كثرة القوانين وتعقد الإجراءات المتعلقة بإنجاز الخدمات الجماهيرية.

٥- عدم الاهتمام بموضوع أخلاقيات التعامل في مناهج المعاهد الإدارية أو في البرامج التدريبية.

## القيم في الفكر الإسلامي :

تمثل القيم في الفكر الإسلامي : " مجموعة المبادئ والأسس والمعايير النابعة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة المؤثرة على الأفراد والجماعات ، والتي تمثل موجهاً ومرشداً للأعمال والتصرفات وإتخاذ القرارات المتعلقة بالنواحي المادية والمعنوية وتكون لها قوة الضرورة والإلزام والعمومية وذلك بهدف إقامة المجتمع الإسلامي المتكامل " .

ومن هذا التعريف يمكن تحديد العناصر التالية :

١- مصدر القيم : أن المصدر الرئيسي للقيم يتمثل في آيات القرآن الكريم والأحاديث الصحيحة الواردة عن النبي محمد صلى الله عليه وسلم ، وذلك فيما يتعلق بمختلف جوانب الحياة المختلفة ، هذا إلى جانب الإيمان بالماديات والمعنويات والوردة فيها سواء فيما سبق البعثة المحمدية من أحداث عن الخلق ، والأنبياء والرسائل والملائكة ، ومجريات الأمور الدينية ... وغيرها أو ما عاصرها من تنظيم وإدارة لشئون الأفراد والجماعات أبان حياتهم في الدنيا ، أو ما سيتلو حياتهم بعد مماتهم من أمور متعلقة بالبعث والحساب والنشور والجنة والنار وغيرها.

٢- مستقبل القيم والملتزم بها : أن الملتزم بالقيم الإسلامية هم الأفراد والجماعات الذين آمنوا بالله سبحانه وتعالى رباً واحداً وبرسوله محمد صلى الله عليه وسلم.

٣- موضوع القيم : جميع الأمور المادية والمعنوية في الحياة ، الروحية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية ... وغيرها ، جميع الأمور في الماضي والحاضر والمستقبل ما دام الإنسان مؤمن ومعتقد في المصدر الذي يحكي أو يروي أو يقص عليه تلك الأمور ، ومن أصدق من الله ورسوله صلى الله عليه وسلم.

٤- الهدف : يتمثل هدف نظام القيم الإسلامية في إقامة مجتمع متكامل ومتكافل تحكمه اتجاهات وتصرفات وسلوكيات واحدة في مرماها ، سامية في مقتضاها.

٥- أهم سمات القيم الإسلامية : من أهم سمات تلك القيم أنها : إلزامية. وضرورية. وعمومية وشاملة.

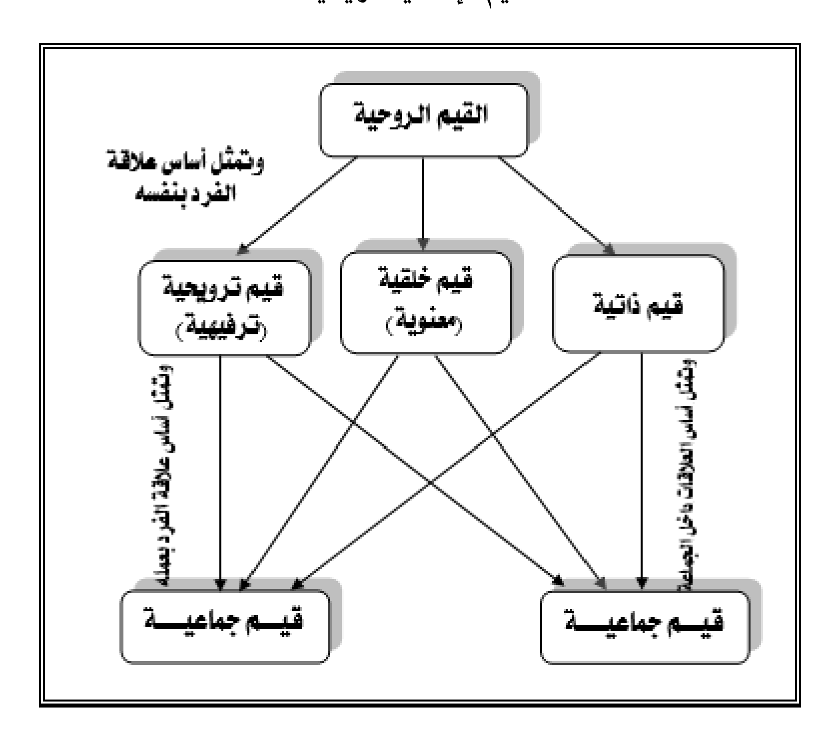
وتتعدد أنواع القيم في الفكر الإسلامي كما يوضحها الشكل رقم (٤/٦) ، ويمكننا القول أنها تنقسم في عدة مجموعات على النحو التالي :

- الأولى : قيم روحية ، وتمثل أساس علاقة الفرد بربه سبحانه وتعالى.
- الثانية : قيم مادية ومعنوية وروحية ، وتمثل أساس علاقة الفرد بنفسه.
- الثالثة : قيم جماعية ، وتمثل أساس العلاقات داخل الجماعة.

- الرابعة : قيم عملية ، وتمثل أساس علاقة الفرد بعمله ، وتشمل مجموعة القيم الواجب توافرها بصـفة أكثر ترسـيخاً لدى المهتمين بالأمور السـياسـية والحكم والتشريـع والقضـاء ... وما شـابه ، والقيم الاقتصــاديـة الواجـب توافرهـا لـدى المهتمين بـالأمور المـالية والتجارية ، والإنتاجية وما شاكلها ...

الشكل رقم (٤/٦)

القيم الإسلامية الرئيسية




ويترتب على الالتزام بالقيم الإســلامية في كافة أمور الحياة ، ســواء فيما بين مختلف أفراده وجماعاته عدة آثار إيجابية يجني ثمارها الفرد والمنظمة والمجتمع نذكر منها :

(١) عبادة الله الواحد الأحد ، والإخلاص له وحده :

إن عبادة الله وحبه تقتضي تقديمه وتعظيمه جل وعلا على جميع العباد مهما كانت قرابتهم ، والأشياء مهما كانت قيمتها ، والأموال مهما بلغت كثرتها ، فالعبادة لله وحده تخلف في الإنسان العزة والكرامة والثقة والرفعة ، فالكل سواء في حاجاتهم لله وخضوعهم إليه وليس لعباد مثلهم.

(٢) الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر :

إن الأمر بـالمعروف والنهي عن المنكر يعتبر من ســـمات المجتمع الواعي النامي الذي يحرص أفراده وجماعاته على مصالح بعضهم البعض ، فمن ركائز التقديم والنمو أن تبنى الأمور على كل ما هو صـحيح ، وأن تتجنب كل ما هو منكر ، وردئ ، والأمة الإسلامية قد اختارها الله لتكون في طليعة الأمم ووصفها خير الأمم وذلك لا لتزامها بمبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وتمسكها بهدى الله . يقول تعالى :

- "كنتم خير أمـة أخرجـت للنـاس تـأمرون بـالمعروف وتنهون عن المنكر وتؤمنون بـاللـه" (آل عمران : ١١٠).

(٣) استقرار العلاقات الاجتماعية :

إن الالتزام بالقيم الإسـلامية يسـاعد على استقرار الحياة الاجتماعية للفرد بين جماعته ويتضح ذلك في العديد من الأمور من أهمها :

- رفض الوساطة والمحسوبية والمجاملة ومحاولة تجنب الاستثناءات.
- رفض الشكاوى والعمولات والهدايا المغرضة.
- رفض استعمال الأموال العامة للمصالح الفردية.
- الالتزام بالصدق والأمانة والبعد عن الكذب والنفاق.
- تفشي السلام والمحبة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع.
- عدم التباغض والتحاسد.

قال ســبحانه وتعالى : "واعتصــموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمة الله عليكم إذا كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخواناً" (آل عمران : ١٠٣).

وروى البخاري بســنده عن سـالم أن عبد الله بن عمر أخبره أن رســول الله صــلى الله عليه وسـلم قال : "المسلم أخو المسلم لا يظلمه ، ولا يسلمه ، ومن كان في حاجة أخيه كان الله في حـاجته، ومن فرج عن مســلم كربه فرج الله عنه كربة من كربات يوم القيامة ، ومن تسر مسلماً ستره الله يوم القيامة".

(٤) استقرار الأمور السياسية :

تساعد القيم الإسلامية على استقرار الأمور السياسية ، ويتضح ذلك في العديد من الأمور من أهمها :

أ- حسن اختيار القادة : فالرسول صلى الله عليه وسلم يقول :

- "من ولي من أمر المسلمين شيئاً ، فأمر عليهم أحد محاباة فعليه لعنه الله ، لا يقبل منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم".

ولهذا فقد اشترط البعض بعض الصفات في القادة والداعين إلى الإصلاح من أهم هذه الصفات : الإيمان العميق ، التصور الدقيق ، الصدق والأمانة ، العلم ، والأخلاق ، القوة.

ب- الشعور بالمسئولية : فالرسول عليه الصلاة والسلام يقول : كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته.

ويقول تعالى : "كل نفس بما كسبت رهينة" (المدثر : ٣٨)

(٥) انتعاش الحالة الاقتصادية :

يؤدي الالتزام بالقسم الإسلامية إلى رواج المعاملات بين الناس وانتعاش التجارة ، وقيام الصناعات المتعددة والمفيدة في نفس الوقت ، وانتشار المعاملات المالية والمصرفية الصحيحة، كذلك إتقان الأعمال الزراعية واستصلاح الأراضي الزراعية وتوفير المحاصيل المطلوبة ، هذا إلى جانب قيام مختلف الخدمات التي يتطلبها الأفراد بالمجتمع بما ييسر لهم العيش الآمن ، ومن أهم الآثار الإيجابية المترتبة على الالتزام بالقيم الإسلامية من الناحية الاقتصادية ما يلي :

أ- حب العمل وكراهة البطالة.

ب- تجنب وسائل الكسب غير المشروع.

ج - الاقتصاد في النفقات.

د - تطهير المجتمع من المعاملات الخبيثة.

## تعريف الاتجاهات Attitude :

يعرف كامبل الاتجاهات بأنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما ، فإذا لاحظنا فردين الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف ، في حين أن الثاني يسلك سلوكاً متشابهاً كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع ، فكيف يمكن تفسير ذلك ؟ يمكن تفسير التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف والموضوع ، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع بغض النظر كونها إيجابية أو سلبية.

يعرف ألبورت الاتجاهات بأنها حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية ، تؤثر تأثيراً فعالاً على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك المواقف التي ترتبط بها.

يتفق معظم علماء النفس على أن الاتجاه هو ميل أو استعداد ذهني وعصبي ونفسي للفرد تنظمه خبراته لأن يستجيب لصالح أو ضد نوع معين من الأشياء أو المواقف أو الموضوعات أو الأفراد.

والحقيقة أن معظم التعريفات المشهورة تشير إلى النواحي الأساسية في إصلاح الاتجاهات على النحو التالي :

١- الاتجاهات الاجتماعية عبارة عن حالات من الاستعداد أو التهيؤ للعمل.

٢- أن هذه الاستعدادات مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة أو التعلم.

٣- أنها منظمة تنظيم ديناميكي بمعنى أنها متصلة بعضها ببعض في التنظيم المعرفي للفرد.

٤- أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية سواء كان مدفوعاً نحوها أو مدفوعاً عنها.

وفي ضوء ما سبق يمكننا القول أن هناك فارقاً كبيراً بين اتجاه الفرد نحو موضوع أو موقف ما ومعلوماته عن هذا الموضوع أو الموقف ، فالاتجاهات قوى دافعة موجهة في حين أن المعلومات قوى خامدة ، بمجرد معرفة الفرد بمعاني الصدق مثلاً لا يؤدي به إلى سلوك فعلي ، أما اتجاهاته وعواطفه نحو هذه المعاني فاستعدادات دافعة حافزة.

أما الرأي فهو التعبير باللفظ أو الإشارة عن الاتجاه النفسي حول موضوع جدلي أو هو حكم أو وجهة نظر في موضوع معين على أساس المعرفة والواقع إلا أن هذا الحكم يعبر عن اتجاه الفرد وعواطفه بدرجة كبيرة.

أما الميول تمثل اتجاه نفسيـ لكنه اتجاه موجب يعمل على حفزها للعمل والتصرــف بطريقة إيجابية.

## مكونات الاتجاهات :

تتضـح مكونات الاتجاهات من التعريف الذي أورده ترياندس **Traindis** والذي يحتوي على معظم المفـاهيم الأســـاســـيـة التي وردت في مختلف التعريفات وهو أن الاتجاهات تمثل فكرة مشبعة بالعاطفة ، وتميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك ، نحو موقف أو موظف معين.

ومن خلال التعريف يبدو أن هناك ثلاثة مكونات للاتجاهات هي :

١- المكون الفكري أو المعرفي :

يعبر هذا الجانب عن مدركات ومعتقدات الفرد نحو موقف معين أو حدث ما ، ويتشـكل من معلومات وآراء الفرد عن موقف معين والتي تتأثر بالأفكار والمعرف والمشـــاهدات والتفســيرات المنطقيـة للعلاقـات الموجودة في البيئة المحيطة ، وبالتالي فإنه لن يكون للفرد أية اتجاهات حيال أي موضـوع إلا إذا كانت عنده أولاً وقبل كل شـئ معرفة وإن كانت صحيحة وغير دقيقة إلا أنها تمثل جزء ضروري ومكون أساسي للاتجاهات.

٢- المكون العاطفي أو الانفعالي :

يعبر هذا المكون عن شـعور الفرد بالنسـبة لموقف معين أو شـئ ما ، وقد يكون هذا الشـعور إيجابياً أو سلبياً وقد يكون قوياً أو ضعيفاً ، ويشير هذا المكون إلى مشاعر الفرد وعاطفته ، وعادة تيم اكتسابه من مصادر مختلفة كالأسرة والزملاء والجماعات.

يعني ذلك أن الفكرة التي كونها الفرد من موضــوع ما يجب أن يرتبط بها شــعور ما حيالها، وأن هذا الشعور لن يتكون إلا إذا تكونت الفكرة أولاً.

إن طبيعة الشـعور الذي يتولد حيال موضـوع ما يتوقف على طبيعة العلاقة بين هذا الموضوع وبين الأهداف الأخرى التي يراها الفرد هامة . لذلك فإن الشـعور يصبح إيجابياً تجاه أي موضوع ، إذا كان ذلك يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف أخرى ، والعكس صحيح.

٣- المكون السلوكي :

يعبر هـذا المكون عن ميـل الفرد للتصرــف بطريقـة معينـة تجـاه موقف محـدد ، ويعكس هذا الجانب محصـلة الاتجاه الكلي للفرد لأنه يلاحظ من خلال مجموعة تصرفاته والتي تمثل سلوكه ، ولذلك يجب التركيز على هذا الجانب عند قياس وتحديد الاتجاهات داخل المنظمات.

وهكذا يشير المكون إلى أنه إذا توافرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما ، ثم تلاها تولد شعور محدد (إيجابي أم سلبي) حيالها ، فإنه يصبح أكثر ميلاً إلى أن يسلك سلوكاً محدداً تجاه هذا الموضوع.

## خصائص الاتجاهات ومصادرها :

تتميز الاتجاهات بعدة خصائص من أهمها :

١- الاتجاهات مكتسبة وليست وراثية : مرتبطة بمثيرات ومواقف اجتماعية ويشترك عدد من الأفراد أو الجماعات فيها.

٢- الاتجاهات لا تتكون من فراغ ولكنها تتضمن دائماً علاقة بين فرد وموضوع من موضوعات البيئة.

٣- الاتجاهات تختلف وتتعدد حسب المثيرات التي ترتبط بها.

٤- توضح الاتجاهات وجود علاقة بين الفرد وموضوع الاتجاهات ، ويغلب على الاتجاه الذاتية أكثر من الموضوعية.

٥- الاتجاهات منها ما هو واضح وظاهر ومنها ما هو غامض.

٦- يقع الاتجاه بين طرفين مقابلين أحدهما موجبة والآخر سالب أي التأييد المطلق أو المعارضة المطلقة.

٧- الاتجاه له صفة الثبات النسبي ولكن من الممكن تعديله أو تغييره فإذا كان قوياً يقاوم هذا التعديل والتغيير قد يكون ضعيفاً يمكن تعديله وتغييره.

أما بالنسبة لمصادر الاتجاهات فإن عوامل التنشئة الاجتماعية وعلى رأسها الأسرة والمدرسة ووسائل الإعلام والجماعات المرجعية تلعب دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات فالوالدين والمربين ينقلون إلى الأطفال عن طريق عمليات التعلم والتقليد والتوحد وتبني ميولهم واتجاهاتهم وتعصبهم ومطامحهم.

كما تتبع الاتجاهات من الظروف الاجتماعية الاقتصادية والسياسية وتتمشى مع مرحلة التطور التي يجتازها الفرد ، وتتكون الاتجاهات من خلال عملية التفاعل الاجتماعي وفي المواقف الاجتماعية ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للفرد والجماعة لذا تلعب العوامل والمؤثرات الثقافية والحضارية بما تشمله من النظم الدينية والأخلاقية والاقتصادية والسياسية دوراً هاماً في تحديد اتجاهات الفرد ، بالإضافة إلى ذلك تلعب التجارب الشخصية في المواقف الاجتماعية دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات.

## قياس الاتجاهات :

اهتم العـديـد من الباحثين والدارســـين بتحديد وقياس الاتجاهات باعتبارها عملية نفســـية معقدة ومركبة تعبر عن ميل مكتســـب تجاه موقف ما أو شـــئ معين ، وذلك بغية التعرف على طبيعة الاتجاهات ومدى قوتها ، ويمكن قياس الاتجاهات من خلال طرق عديدة منها : المقابلات الشـــخصـــية المتعمقة ، والاســـتقصـــاءات والتجارب العملية ، ومن أكثر الطرق شـــيوعاً طريقة الاستقصاء ، ومن أهم المقاييس المستخدمة في قياس اتجاهات الأفراد نحو العمل ما يلي :

١- مقياس الرضا عن العمل :

فقـد قـام العـديد من الباحثين بتصـــميم مقاييس للوقوف على اتجاهات ورضـــاء العاملين نحو جوانـب العمل المختلفة حيث يمثل الرضـــا عن العمل : الشـــعور الناتج عن توافر مجموعة من الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو الجوانب المختلفة للوظيفة ، لذلك فإن تحليل جوانب الرضـا الوظيفي عن مجـالات العمـل المختلفـة يعـد من أهم العوامـل التي تســـاعـد في الكشـــف عن الاتجاهات الحقيقية نحو التفكير أو الرغبة في تنمية القدرات والمهارات الوظيفية والتنظيمية من عدمه.

٢- قياس الالتزام والولاء التنظيمي :

قـدم بعض البـاحثين اســـتقصـــاءات للتعرف على اتجاهات العاملين نحو منظماتهم وذلك بغية تحـديـد مـدى التزامهم التنظيمي داخـل المنظمات ، إذ يمثـل الالتزام التنظيمي جـانبـاً هـامـاً من جوانـب الارتبـاط بين الفرد والمنظمـة وتمثـل معرفتـه ضرورة حيـث أثبتـت الدراســـات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والانتاجية واستقرار التنظيم.

٣- قياس ليكرت في الاتجاهات :

تعتمـد طريقـة ليكرت لقيـاس الاتجـاهـات على اختيار عدد من العبارات التي تتعلق بكل اتجاه مطلوب قياســه ويطلب من الأفراد الخاضـعين للدراسة الإجابة على العبارات الواردة وفقاً لدرجة موافقتهم على العبارة (موافق تماماً ، موافق ، غير متأكد ، غير موافق ، غير موافق تماماً).

ومن أهم شروط قياس الاتجاه وضـوح موضـوعه وبســاطته وأهميته بالنســبة للأفراد كما يجب الأخذ في الاعتبار الفرق بين الاتجاه المقاس والسلوك الفعلي ، فالاتجاه المقاس هو الذي نعرفه من نتيجة مقاييس الاتجاهات ، والاتجاه العملي هو ما يصـدق السلوك الفعلي ، ويؤكد الباحثين على ضرورة الحرص عنـدما نقرر أن الاتجاهات المقاســـة أو الاتجاهات اللفظية تحدد بشـــكل ثابت السلوك الفعلي للفرد أو للجماعة في المنظمة.

## تغيير الاتجاهات :

الاتجاهات قابلة للتغيير رغم أنها تتميز بالثبات النسـبي ولها صـفة الاستقرار النسبي ، وهناك فرق بين عملية تغيير الاتجاهات المقصــودة وعملية تغيير الاتجاهات تلقائياً نتيجة لما يؤثر عليها في الحياة العادية مثل تأثير الأغلبية وتأثير الإيحاء.

ومن النـاحيـة النظريـة فـإن تغيير الاتجـاهات يتطلب زيادة المؤثرات المؤيدة للإتجاه الجديد وخفض المؤثرات المضــادة أو الأمرين معاً ، أما إذا تســاوت المؤثرات المؤيدة للتغيرات والمؤثرات المضادة له فإنه يحدث حالة من التوازن وثبات الاتجاه وعدم تغيره.

ومن العوامل التي تيسر تغيير الاتجاه :

١. ضعف الاتجاه وعدم رسوخه.
٢. عدم وضوح اتجاه الفرد أساساً نحو موضوع الاتجاه.
٣. عدم وجود مؤثرات مضادة.
٤. وجود خبرات مباشرة تتصل بموضوع الاتجاه.

ومن العوامل التي تصعب تغيير الاتجاه :

١. قوة الاتجاه القديم ورسوخه.
٢. زيادة درجة وضوح معالم الاتجاه عند الفرد.
٣. التركيز في محاولات تغيير الاتجاه على الأفراد وليس على الجماعة.
٤. الجمود الفكري وصلابة الرأي عند الأفراد.
٥. إدراك الاتجاه الجديد كتهديد للذات والمكانة.
٦. محاولة فرض الاتجاه الجديد جبراً رغم إدارة الفرد.

### أهم طرق تغيير الاتجاهات :

١- تغيير الإطار المرجعي :

إن اتجاه الفرد يتأثر ويؤثر في الإطار المرجعي (الذي يتضـــمن المعايير والقيم والمدركات) لذا فإن تغيير الاتجاه يتطلب إحداث تغيير في الإطار المرجعي للفرد.

٢- تغيير الجماعة المرجعية :

إذا غير الفرد الجماعـة المرجعية التي ينتمي إليها أو إنتمى إلى جماعة جديدة ذات اتجاهات مختلفة فإنه مع مضي الوقت يميل إلى تعديل وتغيير اتجاهاته القديمة.

٣- التغيير في موضع الاتجاه :

إذا حدث تغيير في موضوع الاتجاه نفسه وإدراك الفرد ذلك فإن اتجاهه نحو الموضوع يتغير.

٤- الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه :

إن الاتصـال بموضـوع الاتجاه يسـمح للفرد بأن يتعرف على الموضوع من جوانب جديدة مما يؤدي إلى تغير اتجاه الفرد نحوه. وفي معظم الأحوال يكون تغيير الاتجاه نتيجة الاتصـــال المباشر بموضـوع الاتجاه إلى أفضـل إذا تكشـفت جوانب إيجابية إلا أنه في بعض الأحيان يتضح أن تغيير الاتجاه إلى أسوأ إذا كانت الجوانب التي تتكشف نتيجة للاتصال المباشر سيئة.

٥- تغيير الموقف :

تتغير اتجاهات الفرد والجماعة بتغيير المواقف الاجتماعية فمثلاً اتجاهات رئيس القسم تتغير حينما يصبح مديراً ، ومع اختلاف المستويات الإدارية التي يشغلها.

٦- التغيير القسري في السلوك :

إذا حدث تغيير قسرـي في السـلوك نتيجة لظروف اضـطرابية فإن ذلك يصـاحبه عادة تغير مصاحب في الاتجاهات إما إيجابي أو سلبي ، خاصة مع الاستمرار على نفس السلوك لفترة طويلة.

# تطبيق عملي

## اتجاهات المديرين

## نحو تنمية ودعم مرؤوسيهم

إقرأ كل عبارة بدقة، وضع دائرة حول الرقم المعبر عن درجة موافقتك على كل منها :

| العبارات | موافق جداً | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|---|---|---|---|---|---|
| ١- ادعم المرؤوسين وأنمي اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٢- أحفز المرؤوسين وأكافأهم فوراً على الأداء. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٣- أفوض للمرؤوسين بعض السلطات التي تشعرهم بالمكانة والنفوذ. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٤- أسعى باستمرار لتنمية السياسات والقواعد التي تساعد على خلق فرص نمو للمرؤوسين. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٥- أشجع المرؤوسين على الابتكار والتجديد. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٦- أتحمل أخطاء المرؤوسين نتيجة تفويض السلطة لهم حتى يمكنهم اكتساب الخبرة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ٧- أسعى للإدارة الصراع والضغوط التنظيمية لدى مرؤوسي وأعد ذلك أحد واجباتي ومسئولياتي الضرورية. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

| ٨- أبذل جهداً كبيراً في حماية مرؤوسي والحفاظ على مكانتهم لدى الجهات المختلفة. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
|---|---|---|---|---|---|
| ٩- أصعد إنجازات وأفكار مرؤوس للجهات الإدارية الأعلى. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |
| ١٠- أترك للمرؤوسين قدراً من المرونة وأسمح لهم بحرية التصرف في بعض المواقف. | ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

لاحظ :

إنك إذا حصلت على مجموع كلي يتراوح ما بين :

- ٤٠ : ٥٠ فإن اتجاهاتك إيجابية نحو تنمية ودعم مرؤوسيك.
- ٢٥ : ٣٩ فإن اتجاهاتك فوق المتوسطة وتحتاج إلى تنميتها.
- ٢٤ فأقل فإن اتجاهاتك نحو تنمية وتدعيم مرؤوسيك غير إيجابية وتحتاج إلى مراجعتها والسعي لتنميتها.

# الباب الثالث

# السلوك الجماعي

# الفصل السابع

# الاتصالات الإدارية

- تعريف الاتصالات وأهميتها
- خصائص الاتصالات الفعالة
- عناصر الاتصالات
- أهداف الاتصالات الإدارية
- معوقات الاتصالات الإدارية
- أنواع الاتصالات الإدارية
- المهارات الجوهرية للاتصالات الإدارية الفعالة

# مقدمة

يتطلب إنجاز أى عمل جماعى مشاركة اثنين أو أكثر من الأفراد ، ولا يمكنهم إتمام ذلك بنجاح دون اتصـــال ، فمن خلال عملية الاتصـــال تنقل البيانات والمعلومات فى صـورة قرارات وتوجيهات وتقارير بين العاملين فى المنظمة ، وبدونها يتوقف النشاط. وعلى ذلـك يعتمـد أداء المنظمـة إلى حد كبير على كفاءة نظام الاتصـــالات ، وتلعب الإدارة دوراً رئيسياً فى تخطيط نظام الاتصالات المناسبة وتشغيله وتنميته بعد ذلك.

والاتصـالات بصـفة عامة مهمة للجميع فكل فرد لابد أن يتصل بالآخرين يحصل منهم على معلومات وخبرات تفيده والعكس ، ومن ثم تقوم الاتصالات على التعاون وتبـادل المعلومـات والخبرات بين الأفراد مما يســاعـد على اتخاذ القرارات بصـــورة صحيحة وعلى أسس سليمة ، وتظهر أهمية الاتصالات الإدارية فى كونها تساعد المدير فى توجيه ومتابعة مرؤوسيه ، والتعرف على ما يحدث من أخطاء فيمكن معالجتها فى الحال كما أن الاتصالات الإدارية تساعد فى إنجاز أعمال المديرين وتحقيق أهدافهم ، كما أن الاتصـــالات لهـا دور كبير فى نقـل المعلومـات إلى المـدير عن ســـلوك الأفراد وممارســـتهم وبـالتـالى يســـتطيع المـدير أن يتخـذ القرارات اللازمـة لمعـالجة هذه السلوكيات.

وتبدوا أهمية الاتصـــالات من خلال علاقتها الوثيقة بالتخطيط من ناحية وبعملية إصـــدار القرارات من ناحية ثانية،والرقابة من ناحية أخيرة ، فالاتصـــال الجيد يســـاعد القائمين على وضـع الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية ، وكذلك المؤشرات الإحصـــائية الدقيقة التى تتوقف عليها صـــحة التنبؤ وبالتالى صـــحة التخطيط. كذلك تحديد الأهداف بشكل واضح ومحدد.

ومن ناحية صـنع واتخاذ القرارات فإنها تتوقف على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصـالات ، ومجرد اتخاذ القرار لا يمثل شيئاً بالنسبة للمنظمة ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم القرار من وحدات وأفراد.

وتبدوا أهمية الاتصـــالات فى التعرف على العلاقات التنظيمية وانســـياب خطوط الســـلطـة ، والوقوف على مراكز وعلاقات الوحدات الإدارية ببعضـــها البعض داخل التنظيم ، كذلك بيان دور التنظيم الرســـمى وغير الرســـمى فى مجريات الأمور داخل المنظمة.

وتعد وظيفة الاتصالات جزءاً من الوظيفة التوجيهية للمديرين ، رغم أنها مطلوبة وتمارس فى كل الوظائف المختلفة وذلك من أجل تنفيذ الأهداف وتحقيقها من كافة الأفراد فى التنظيم.

كما تتوقف فعالية الرقابة إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته فالإداري لا يستطيع أن يؤدى وظيفة الرقابة بطريقة مثمرة وجادة ، مل لم يكن لديه شبكة جديدة وفعالة للاتصال يربط بواسطتها بين كافة أرجاء التنظيم ، وسنقوم فى هذا الفصل بعرض الموضوعات التالية :

- تعريف الاتصالات وأهميتها.
- خصائص الاتصالات الفعالة.
- عناصر الاتصالات.
- أهداف الاتصالات الإدارية.
- معوقات الاتصالات الإدارية.
- أنواع الاتصالات.
- المهارات الجوهرية للاتصالات الإدارية الفعالة.

## تعريف الاتصالات Communication وأهميتها

تحظى الاتصالات بتعريفات كثيرة ومعاني متعددة وسنذكر بعض هذه التعريفات لتوضيح مفهوم الاتصالات : فيعرفها بعض كتاب الإدارة بأنها "نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر ، وهى وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة "

وهذا يعنى أن الاتصالات عملية يتم بواسطتها نقل المعلومات من فرد إلى فرد آخر أو إلى مجموعة من الناس كما أن الاتصالات تعتبر وسيلة هادفة إلى إنجاز أعمال المنظمة فهى تقوم على توحيد الأنشطة المتعددة داخل المنظمة وذلك بتوزيع التعليمات ، والأوامر على تلك الأنشطة المتعددة مما يؤدى إلى توحيد وانسياب الأنشطة وتحقيقها لأهدافها.

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات بأنها : "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية فى المنظمة ".

فالاتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات وهذا التبادل يكون بواسطة الحديث أو الكتابة من أجل إيجاد فهم مشترك بين الأفراد فى المنظمة من حيث فهم سياسات المنظمة وأهدافها ومحاولة تطبيقها وتنفيذها أيضاً. لابد من إيجاد الثقة بين الأفراد فى المنظمة حتى يتم التعاون وتبادل الأفكار والمعلومات سواء بالتحدث فى سير العمل أو بالكتابة من حيث التقارير أو الخطابات أو النشرات.

كما يعرف الاتصال الإدارى بأنه :" عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل فيما بينهما"

فهـذه المعلومـات تنقـل من طرف آخر من أجـل تحقيق أهـداف المنظمة وهذه الأهـداف كما نعلم تحتـاج إلى تعـاون وتفـاهم متبادل من الطرفين فيما بينهم حتى يتم تحقيق الأهداف وإنجازها.

كما يمكن تعريف الاتصـــال بـأنـه "عمليـة يتم عن طريقهـا تنـاقل المعلومات Information من أى نوع فيما بين أعضـاء الهيكل التنظيمى بقصـد إحداث تغيير ". وعلى ذلك فإن أداء المنظمة يعتمد إلى حد كبير على كفاءة نظام الاتصـالات المناسب وتشغيله وتنميته بعد ذلك.

وتعرف الاتصـــالات الإداريـة أيضـــا بـأنهـا "إنتـاج أو توفير أو تجميع البيـانات والمعلومات الضرـورية لاسـتمرار العملية الإدارية ونقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعـة إحـاطـة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير على سـلوك أو توجيه وجهة معينة. وتتم هذه العمليات عادة فى صـورة متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد ، بمعنى نقل أو إبطاء البيانات أو المعلومات إلى الآخرين وبالعكس.

يعنى ذلـك أن الاتصـــالات تعمـل على نقـل المعلومات وانســـيابها بين مختلف المستويات فى صورة متبادلة بين الجانبين.

يقول "جورج ميد" إن عملية الاتصال لا يمكن أن تتحقق وأن تحدث فى حد ذاتها ، ولكنها تحدث كافتراض أســـاسى للعملية الاجتماعية ، وفى مقابل ذلك تعد العملية الاجتماعية افتراضاً أساسياً للاتصال الممكن.

ومن الواضح بأن الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية فهى فى الأساس عملية اجتماعيـة عن طريقهـا تتفاعل الجماعة فهى تشـــير إلى نقل المعانى والرموز فيما بين الأفراد ، ومن ثم فهى جوهر النظام الاجتماعى.

ويعرفهـا تـايلور وآخرون بـأنهـا عمليـة تبـادل الكلمات والخطـابـات والرموز أو الرسائل بين شخص وآخر من خلال فهم مشترك بينهما.

للاتصـــالات أهمية بالغة فى المنظمات الحكومية وغير الحكومية فلابد من وجود الاتصـــالات الفعالة التى تعمل على تحقيق أهداف المنظمة ، فإذا كانت الاتصـــالات فعالة أدى ذلك إلى نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها ، والعكس إذا كانت الاتصـــالات سيئة ولم تؤد الرسالة المراد توصيلها بصورة صحيحة فإن ذلك يؤدى إلى فشل المنظمة فى تحقيق أهدافها.

يقضىـ الفرد الجزء الأكبر من حياته اليومية فى التعامل مع المنظمات سواء كانت فى شكل مدارس وجامعات ، أو فى شكل منظمات أعمال ، أو مصانع ، أو مستشفيات ، أو أجهزة حكوميـة... الخ ويمكننـا القول بـأن العصرـ الذى نعيش فيه هو عصرـ المعلومـات والمنظمات حيـث ينتمى كـل فرد إلى منظمـة من المنظمات ، وهـذه المنظمات عبارة عن أجهزة تســعى إلى تحقيق الأهداف عن طريق الجهود التعاونية المنســـقـة بين الأفراد المشـــتركين فى تكوين هذه المنظمات من خلال تناقل البيانات والمعلومات بشكل مستمر.

والنظـام الـذى تتميز به هذه المنظمات هو تقســـيم العمل حيث يقوم كل فرد بدور محدد من الجهد المتبادل للوصول إلى الهدف النهائى.

ولن يســـتطيع أى فرد داخل المنظمة أن يســـاهم بجهده للوصــول إلى الهدف المشــترك ما لم تكن الأهداف معروفة له ، وما لم يكن دوره محدداً تحديداً واضــحاً ، ومـا لم يكن لـديـه دافع للقيام بهذا الدور ، فالتعرف على الأهداف والأدوار المحددة التى تقوم بها الأفراد وحفزهم على العمل يجب أن يجرى بشأنها الاتصال.

وتبدو أهمية الاتصالات من خلال استعراضنا للنقاط التالية :

١- تمثل الاتصــالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين اليومية حيث يقدر بعض الخبراء أنها ربما تستهلك ما بين ٧٥ – ٩٥% من وقت المديرين.
٢- تتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصــالات التى يجريها المدير فى عمله ، ويتضـح أن وظيفتي التخطيط والرقابة الإدارية تمثلان عمليات اتصــال موسعة من شأنها أن تؤثر على فعالية المدير فى تحقيق الأهداف المطلوبة.
٣- تقود الاتصالات إلى ممارسة القوة والسلطة.
٤- تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة فى التنظيم.
٥- تمثل الاتصـالات الوسيلة لإحداث التغيير فى السلوك ، والتغيير المستمر فى فلسفة المنظمة وسياستها.
٦- تعد الاتصــالات وســيلة فعالة فى إحداث التأثير المطلوب من أجل إنجاز أهداف المنظمـة ومن أجـل إحـداث هـذا التـأثير تتم عمليـة تناقل وتبادل المعلومات المختلفة من الخارج ومن داخل المنظمة ... الخ.

## خصائص الاتصالات الفعالة

تختلف تفاصيل الاتصالات من عملية لأخرى ومن منظمة لأخرى ، ويتوقف على موضـــوع الاتصـــال وأهميتـه ونوعية المعلومات والوثائق المراد نقلها وعلى إمكانية المنظمة فى توفير وسـائل الاتصالات المناسبة وعلى الغرض من ذلك ولكنه يمكننا بيان عدد من الخصـائص والمواصـفات العامة الواجب توافرها فى أية عملية للاتصـال على النحو التالى :

١- السرعة : الاتصـال الجيد يعمل على نقل الرسـالة بأفضـل سرعة بمراعاة الوقت المنـاســـب قبـل فوات الأوان ، فـأى تأخير قد يترتب عليه نتائج خطيرة وتكلفة عالية والتزامات أخرى على المنظمة.
٢- الدقة : وتعنى نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه أو تغيير فى مضمون الاتصال ، وهذا العنصر مرتبط بالسرعة - فإذا كان هناك سرعة فلابد من وجود الـدقـة فى نقـل المعلومـات والبيـانـات اللازمـة ولا ينبغى أن نجازف بعدم دقة البيانات ولابد أن تختار الوسـيلة المناسـبة لذلك وتختار أفضل وأيسر المفردات والمصطلحات التى تتناسب والوضع الإدارى للموظفين على حسب فهمهم.
٣- انخفاض التكاليف : الاتصال الجيد هو الذى يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة وعلى الإدارة أن تراعى عنصرـ التكلفة المتمثل فى الآلات والأجهزة المستخدمة فى الاتصال ، وتشمل أيضا مصاريف التشغيل ، والصيانة ، وأجور العمال وغيرها.
٤- سهولة الاستخدام : تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال والأنشـــطـة من خلال تنـاقـل البيـانـات والمعلومات دون تعقيد وذلك يتطلب دراســـة إمكانيات وقدرات ومســـتويات العاملين والعمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم فى مجال مهارات الاتصال.
٥- الإقناع والتأثير : إذا كان هناك اتصال ذا طابع فعال وله رد إيجابى فإنه يقوم بلا شـــك على إقناع المرســـل إليه والتأثير فيه حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضـوع. ومما لاشـك فيه أن عملية الاتصال الجيد تترك أثر فعال وطيب لدى المرسل والمستقبل وتعزز بالثقة وترفع الروح المعنوية.
٦- الشـمولية : قدرة نظام الاتصـال على تغطية إدارات وأقسـام المنظمة والعاملين فيها بشبكة منظمة من الاتصالات الجيدة فنظام الاتصالات الفعال يستطيع أن يلم بكافة المعلومات المنظمة ويغطى كافة تخصصاتها والأقسام المختلفة
٧- وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها : ويعتبر توفير نظام جيد للمعلومات فى مختلف أشـكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصـالات بطريقة منظمة تسهل الاسترجاع فيما بعد وتضمن كفاية المعلومات والبيانات باستمرار.
٨- وضــوح المعانى : يجب أن تتكيف المعلومات على أســاس الطرف المرســل إليه وليس كما يراهـا المرســـل ، كما يجـب أن تكون الكلمات واضـــحـة لا تقبـل التفسيرات العديدة والآراء المختلفة وذلك عن طريق:

- شرح المعلومات غير الواضحة بمقارنتها بغيرها.
- تجنب المصطلحات المتخصصة والفنية.
- استخدام الأمثلة التى توضح المعلومات المعروفة.
- تلخيص المعلومات وإبراز النقاط الهامة التى تتضمنها.

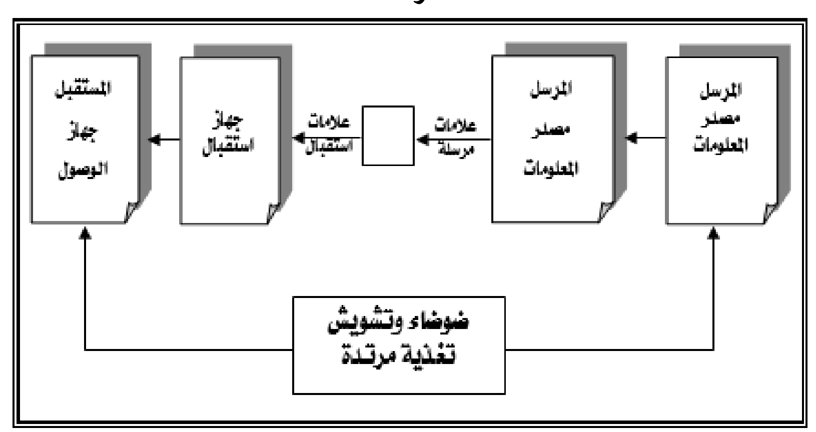
٩- الاهتمام بالعوامل النفسية : إذ أن الاتصال الجيد يتم عندما يكون المرؤوسين فى حالة نفسية تؤهل المرؤوسين لاستقبال المعلومات إذا كان المرؤوسين فى حالة نفسية جيدة فهذا بلا شك يبعث لديهم تقبل المعلومات ويدلون معلومات إلى المستويات بكل دقة ، وذلك بعكس الحالة النفسية السيئة للمرؤوسين التى قد تؤدى إلى إمداد الآخرين بمعلومات غير دقيقة.

١٠- مراعاة الاختلافات الفردية : إذ تلعب الاختلافات والفروق الفردية دوراً هام فى الاتصال. ويترتب على عدم مراعاتها نتائج سيئة وقد لا تحقق الأهداف من الاتصالات.

## عناصر الاتصالات

تتعدد عناصر الاتصالات لدى الكثير من الكتاب ولكن يبدو أن أهم هذه العناصر هى : المرسـل – الوسـيلة – المسـتقبل – الرسـالة ، ولكن البعض أضـاف العديد من العناصر الأخرى وذلك من حيث الغرض والدقة والأسـلوب،.. وغيرها ويوضح الشكل رقم (١/٩) أهم عناصر الاتصال

الشكل رقم (١/٩)
عناصر الاتصال




وفيما يلى نلقى الضوء على كل عنصر من عناصر الاتصال بصورة موجزة :

١- المرسـل : وهو ذلـك الطرف الـذى يقوم بتوجيـه الأوامر وتقـديم المعلومات وإبداء الاقتراحات والملاحظات فقد يكون المرسـل رئيسـاً يقوم بإصـدار التعليمات والتوجيهات إلى مرؤوسـيه كما قد يكون المرسل هو المرؤوس وذلك بقصد إبلاغ رئيسه ما لديه من معلومات، كما قد يكون المرسل زميلاً.. الخ.

٢- المسـتقبل : وهو ذلك الشـخص أو المجموعة المسـتهدفة من عملية الاتصـال فقـد يكون فرداً أو جماعـة يبلغ أوامر أو توجيهـات أو معلومات.

٣- الرسـالـة : وهى عبـارة عن الأفكـار والمعـاني والمفـاهيم أو الأوامر والتوجيهـات والمعلومـات والاقتراحات أو أى رموز أخرى يتم تداولها بين طرفي عملية الاتصال.

٤- الوسيلة : تمثل الأداة المستخدمة لنقل الأفكار والمعاني ، ولقد تعددت وسـائل الاتصال فى وقتنا الحاضر نتيجة للتقدم العلمى والتقني الذى يشهده العصر ، فقد يكون الاتصال عن طريق التحدث مباشرة وجهاً لوجـه أو بـالحـديـث التليفوني أو التلفزيوني ، وقـد يكون عن طريق الكتابة (تقارير – مذكرات – اقتراحات – شكاوى – صحف – مجلات – منشورات – قرارات إدارية متنوعة... الخ).

كما قد يكون الاتصـال بالأسـلوب المصـور كالأفلام السـينمائية والإذاعة المرئية والشرائح والملصقات ، والإعلانات التجارية ، وقد يكون عن طريق لغة الجسم مع ما تحمله من تعبيرات وحركات وإيماءات ونظرات.

٥- الهدف : فأى اتصال لابد له من هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وأى اتصـال لا غرض منه فإنه يعتبر مضـيعة للجهود المبذولة وإهدار للوقت والتكاليف.

٦- الوقت : أن أى اتصال يصل إلى المستقبل فى زمن غير مناسب ، أى عندما يكون المستقبل غير مستعد ذهنياً ونفسياً لهذا الاتصال فإن هـذا الاتصـال لا يؤدى الغرض أو الهدف المطلوب إنجازه وتحقيقه وبالتالى لا يمكن جنى ثمار هذا الاتصال.

٧- الأسـلوب : وهو الطريقة أو الديباجة التى تنطلق أو تتحدث بها الرسـالة بما يسـهم فى نقل محتوى هذه الرسـالة وكذلك يقتنع بها ويهتم بها مستقبلها.

٨- المكان : بالنسبة لمكان المرسل فهو عادة مقر عمله أو إقامته بالنسبة لمكان المستقبل فإنه يختلف وفقاً لموضوع أهمية الرسالة فإذا كانت الرسالة مهمة فإنها تبلغ له فى أى مكان.

٩- التغذية العكسـية : وهى عملية تبين مدى نجاح أو فشـل الرسـالة ومدى تحقيقها للأهداف وتختلف القنوات المستخدمة فى الاتصـال باختلاف طرق التغذية العكسـية وذلك لمعرفة ردود فعلها حول ما يحدث داخل المنظمة سلباً أو إيجاباً.

## أهداف الاتصالات الإدارية

من الصعب أن يكون للاتصال هدف محدد ولكنه عادة يستهدف أكثر من غرض وذلـك لأنـه يرمى لتحقيق أغراض متعـددة. ويمكن تلخيص النتـائج التى تعود من الاتصال الفعال من الآتى :

١- تـعـريف أعضـــاء الجماعـة مجـالات وأهـداف الاتصـــال الفعـال لكى يقتدوا به.
٢- نقل التعليمات من القادة إلى المرؤوسين.
٣- التنســيق بين مختلف الجهود التى يبذلها الأعضــاء أو التى تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.
٤- توصيل المعلومات الهامة إلى القيادة لتستعين بها فى اتخاذ قراراتها.
٥- نقل آراء ووجهات نظر أعضـاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصـادرة إليهم من القيادات المعنية بأمرهم
٦- تحقيق الرضـا عن الجهود بصــفة عامة فيما يتصــل بنشــاط المنظمة وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى الأفراد.

ومن هذا يتبين أن الاتصـال الفعال يضمن استمرار التنظيم وبقائه كما يؤدى إلى تماسك أجزاء البنيان التنظيمى.

## معوقات الاتصالات الإدارية

تختلف معوقات الاتصال من منظمة إلى أخرى حسب بياناتها التنظيمية وحسب ظروف عملها وحسب نشاط المنظمة إن كانت خدمية أو ربحية أو منظمة حكومية لا تهدف إلى ربح... الخ ويمكن القول أن أهم معوقات الاتصال هى :

(١) معوقات تنظيمية : وتتمثل فى عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة والتخصص ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما يؤثر حجم البناء التنظيمى على فعالية الاتصال فكلما تعددت المستويات الإدارية أدى ذلك إلى صعوبة الاتصال وتعقده.

(٢) معوقات إنسانية : وتتمثل فى السلوك الفردى والنزعات الشخصية التى قد تنعكس فى صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة ، التحديد الضيق للمعلومات.

(٣) المعوقات اللغوية : وتبرز هذه المعوقات عند كتابة موضوع الاتصال أو التعبير عنه بصورة شفهية وتظهر الصعوبات فى هذا إذا استخدم كل من المرسل والمستقبل كلمات وتعبيرات غير واضحة ويرجع الاختلاف اللغوى إلى وجود فوارق واختلافات فى المستويات الدراسية والثقافية لأطراف الاتصال.

(٤) معوقات التخصص : قد يكون التخصص من معوقات الاتصال ، وذلك فى الحالات التى يشكل فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة ، وأهدافها الخاصة ، والنظر إليها دائماً من زاوية واحدة.

(٥) حجم المنظمة وموقعها الجغرافى : يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافى للمنظمة مما قد يخلق مشكلة فى سبيل الاتصال الجيد والفعال. وتبدو هذه الظاهرة فى المنظمات التى لها مركز رئيسى وفروع أو مكاتب فى مناطق أخرى.

(٦) معوقات تتعلق بكثرة المعلومات أو قلتها عن الحد المطلوب : تمثل كثرة المعلومات فى عملية الاتصال عائقاً كبيراً فكثرة المعلومات قد تؤدى إلى عدم فهم المستقبل لها وعدم استيعابها ، فكثرة الرسائل والمعلومات عن المطلوب تؤدى إلى عرقلة الاتصالات وأخذ زمن طويل من وقت الرئيس. كما أن قلة المعلومات ونقصها فى الرسالة تؤدى إلى عدم وصول الاتصال بالصورة المطلوبة ، فيجب الاعتدال والتوسط فى عملية الاتصال فيجب أن تكون الرسالة وافية من جميع الجوانب دون زيادة ولا نقصان وذلك حفاظاً على الوقت والجهد وسهولة استيعاب هذه الرسالة من قبل المستقبل حتى يتم تحقيق الهدف من هذا الاتصال.

(٧) معوقات خاصة بغياب المعلومات المرتدة : أى أن غياب المعلومات عن مدى الاستجابة لدى المستقبل وردود أفعاله تجاه الرسالة التى وصلته ومدى فهمه لكافة أبعادها.

(٨) معوقات خاصـــة بالبيئة : وذلك من حيث مدى اســـتقرار البيئة أو ديناميكيتها ، فالمنظمة التى تعمل فى بيئة متغيرة وشـــديدة التغلب تتطلب اتصال متجدد تواكب هذا التغير.

## أنواع الاتصالات

وتـنـقســـم الاتصـــالات الإداريـة إلى عـدة تـقســـيمات يمـكـن بـيـانـهـا مـن خلال الشكل رقم (٢/٩) وفيما يلى نلقى الضوء على كل تقسيم فيها بشكل مختصر.

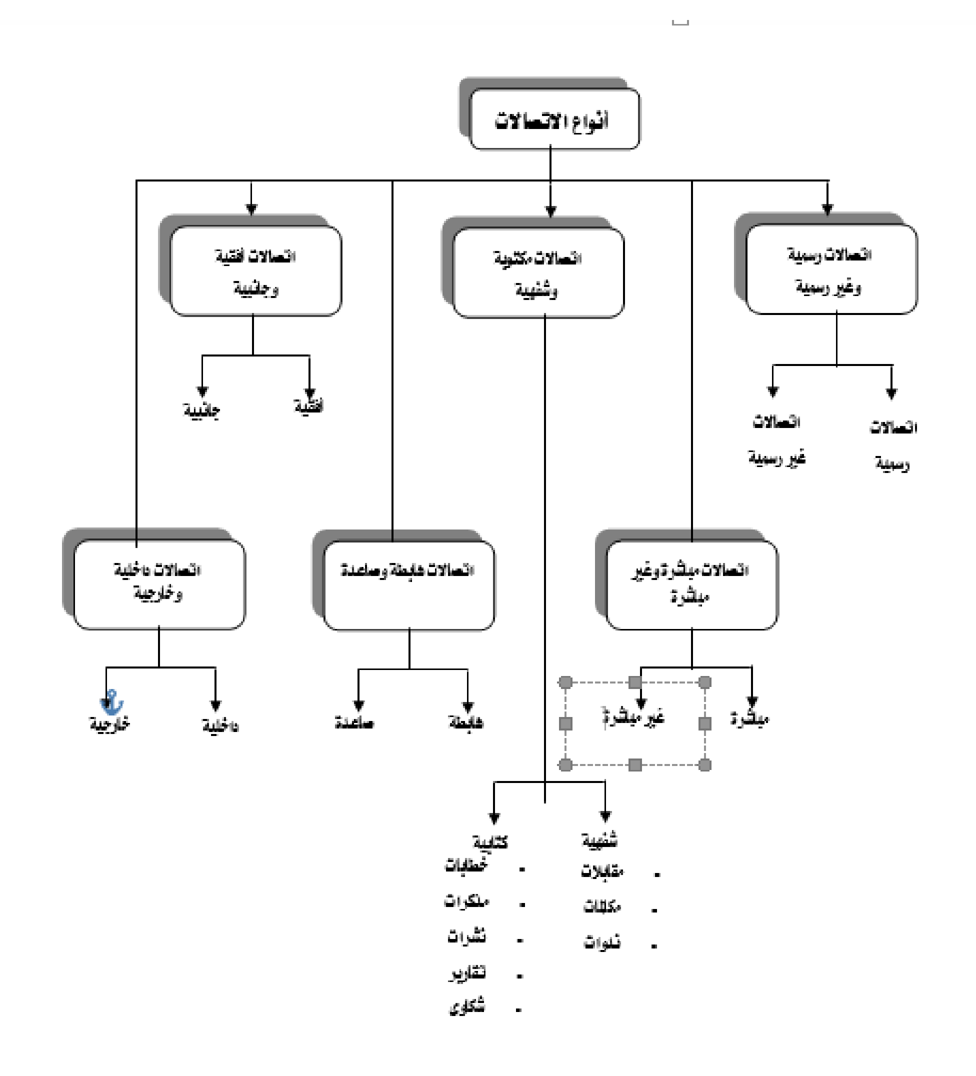
الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية :

الاتصالات الرسمية :

يطلق مصـطلح الاتصـالات الرسـمية على عملية تبادل وتفسـير ونشر المعلومات على أن تتم هذه العملية على خطوط السـلطة بالهيكل التنظيمى وفقاً لمجموعة من الضوابط والأسس وباستخدام الوسائل التى تقررها الإدارة العليا فى المنظمة.

والاتصـــال الرســـمى يتخذ ثلاث اتجاهات هابطة وصـاعدة وأفقية فالاتجاهات الهابطة التى تنتقل خلالها الأفكار والقرارات والأوامر من أعلى إلى أسفل مع انسياب خطوط الســـلطـة وهى تعمـل على شرح الأهـداف والســيـاســـات ونقـل الأوامر والتعليمات.

الشكل رقم (٢/٩)
التقسيمات المختلفة للاتصالات



وتمثل الاتجاهات الصـــاعدة القنوات التى تنقل من خلالها التقارير والمعلومات عن الأداء والمقترحات والشـكاوى وذلك من المرؤوسـين إلى الرؤسـاء. أما الاتجاهات الأفقية فهى التى تنتقل فيها الاتصالات بين العاملين فى مستوى إدارى واحد يعبر عن مشاعرهم فيما بينهم وذلك عن طريق عقد اللجان.

**الاتصالات غير الرسمية :**

تتم من خلال التنظيمات الرسمية وغالباً ما تكون من خلال مراكز غير متخصصة وتتخذ شكلا علنياً أو سرياً وفقاً للأحوال التى تدعوا إلى نمو الاتصال غير الرسمى.

وللاتصال غير الرسمى أهميته الخاصة فى التنظيم والمقصود به "هو ذلك الاتصال الذى يتم بين أفراد المنظمة بصورة لا تعتمد على أوضاعهم ومراكزهم الوظيفية ويتم خارج خطوط السـلطة الرسـمية نتيجة لاستخدام قنوات الاتصال غير الرسمية "ومن المعلوم أن هذا النوع من الاتصـــال يتم من خلال شـــبكة غير محددة أى واســـعة النطاق.

**الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة :**

**الاتصال المباشر :**

يتم بين الرئيس وكل من المرؤوسـين بغير وسطاء ، وعندئذ يصدر الرئيس أمر من خـلال وســـيـلـة اتصـــال واحـدة ، كـما ســـيـتـاح لـكـل مـرؤوســـين أن يـتصـــل بـرئـيســـه دون عـوائـق ويصـــلـح هـذا النوع من الاتصـــالات للتنظيمات الصــغيرة ، كما يصــلح فى حالة التنظيمات التى تأخذ بســياســة الباب المفتوح.

**الاتصال غير المباشر :**

حيث تكون خطوط الاتصال بين الرئيس الواقع فى قمة التنظيم والمرؤوسين الذين يتخذون مكانهم فى قاعدته عن طريق وســطاء بين الطرفين ، وغالباً ما يكون هؤلاء الوسطاء فى درجة أقل من درجة الرئيس وأعلى من درجة المرؤوسين.

**الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفهية :**

**الاتصالات الكتابية**

تتم الاتصـــالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة التى يرســـلها المرســـل إلى المرســـل إليه ، ويكثر هذا النوع من الاتصـــال فى المنظمات ذات الحجم الكبير ، ولكى تكون الاتصـــالات الكتابية أكثر فاعلية يجب أن تتســـم الكلمة المكتوبة بالبســـاطة والوضوح والدقة.

وللرسالة المكتوبة الجديدة عدة شروط من أهمها :

١- أن تكون مختصرة دون إخلال بالمعنى.
٢- أن تكون كاملة وشاملة للموضوع
٣- أن تتصف بالوضوح وسهولة الفهم لقارئها.
٤- أن تكون صحيحة
٥- أن تكون لطيفة فى وقعها على مستقبلها

فالرسالة الكاملة هى الرسالة التى تحتوى على المعلومات لتحقيق الغرض، والرسالة المختصرة تفيد فى توصيل المعنى فى أقل وقت وبأقل جهد ، لآن كثيراً من الآراء قد يعتريها الغموض عندما يعبر بكلمات كثيرة، والرسالة الواضحة هى التى تضمن كل جملة فيها معنى كاملاً بحيث يعبر عنها بالكلمات المناسبة ، والرسالة الصحيحة هى التى تخلو من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية ، والرسالة اللطيفة تعنى الابتعاد عن الكلمات والعبارات الجافة التى تدل على العنف وروح العداء أو الحقد أو التى تنطوى على الخبث والتحايل والمواقف السلبية.

مزايا الوسائل الكتابية :

١- يمكن الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة والرجوع إليها عند الحاجة.
٢- تساعد على حماية المعلومات من التحريف.
٣- تعتبر أقل تكلفة بالمقارنة إلى الوسائل الأخرى.

عيوب الوسائل الكتابية :

١- لا تساعد فى الظروف الاستثنائية التى تقتضى السرعة فى إيصال بعض المعلومات.
٢- لا تحول مطلقاً عن الفهم الخاطئ فى إدراك المقصود وبخاصة حينما يكون للكلمة أكثر من معنى فلا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلا المعنى الذى يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبراته فى العمل.

أنواع الاتصالات الكتابية :

الأوامر والتعليمات المكتوبة :

لا يقتصر إصدار الأوامر والتعليمات على الأسلوب الشفهى فقط ، فقد يكون الأمر معقداً ويصعب نقله شفهياً ، وقد يتطلب الموقف تنفيذ الأمر بطريقة موحدة ودقيقة من كافة المنفذين.

وتمتاز الأوامر المكتوبة بأن درجة تحريفها تقل من جانب ناقليها إلى المستويات التنفيذية الأخرى ، كما أنه يمكن الاستعانة بها فى البرامج التدريبية كمادة توضح سياسات وإجراءات العمل بالمنظمة وتنال الأوامر والتعليمات المكتوبة احترام الأفراد لها.

وهناك بعض المواقف التى لا يفضل فيها استخدام الأوامر المكتوبة مثل نقل المعلومات التى لا يصح أن يعرفها سوى مرؤوس معين أو نقل تعليمات يصعب التنبؤ بنتائجها. ويستخدم عادة فى نقل الأوامر المكتوبة أحد الوسائل التالية :

١- الخطابات الداخلية : وهى تختلف عن الخطابات الخارجية فى تصميمها وقد يكتب عليها "خطاب داخلى" أو "مراسلة داخلية"
٢- المذكرات القصيرة أو المذكرات المكتبية : وهى عبارة عن قصاصة من الورق أو بطاقة صغيرة مطبوعة يوضح عليها المدير العمل المطلوب إنجازه.

٣- النشرات أو الكتب الدورية : وهى التى يصدرها المدير نتيجة الدراسة السابقة لموضوع معين أو بعد اتخاذ قرارات من جانب الإدارة العليا ، أو عند القيام بأعمال دورية كما هو الحال عند أعداد الميزانية أو خطة التدريب.

٤- التقارير : وهى تحتوى على معلومات ترفع من أسفل إلى أعلى لتيسر للمستوى الإدارى الأعلى أن يتابع أعمال المرؤوسين ، أو يلم بمجريات الأمور فى العمل أو يحيط بتفسيرات أو إحصائيات أو ما إلى ذلك وهذه التقارير قد تكون دورية أو قد ترفع وقت الحاجة إليها ويراعى عند إعداد التقرير الترتيب المنطقى ، وألا يكون مسهباً بالدرجة التى يملها قارئه أو مختصراً لدرجة عدم قدرته على نقل الرسالة. وكل هذا يسهم فى أن تصبح التقارير وسيلة اتصال جيدة.

٥- الشكاوى : ترفع الشكاوى من المرؤوسين إلى الرئيس ، وعلى المسئول أن يهتم بها للتعرف على أسبابها وإيجاد الحلول ، وأن يعطى الفرصة لكل متظلم أو مغبون كى يتقدم بشكواه ، لأن الاهتمام والعناية بالشكاوى ترفع من روح الموظف المعنوية وتشعره بأهميته ، فالمرؤوس الذى يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه كما يجب ، إلى جانب هذا فإن الكثير من الشكاوى الجادة تؤدى إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات فى العمل.

٦- المذكرات : وهى نوع من أنواع المكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم ، لتوضيح بعض المعانى أو تفسير أمر من الأمور أو إثبات واقعة أو تقديم اقتراح. وإلى جانب هذا فقط يقوم الرؤساء بتقديمها لغرض الشرح أو تأكيد معانى أو التذكير ببعض الواجبات.

الاتصالات الشفهية :

وهو الاتصال الذى يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل به شفاهة أى عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصراحة ، إلا أنه يعاب عليه أن يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

ومن وسائل الاتصال الشفهية الاتصال المباشر الذى يتم دون استخدام أداة وسيطة وعادة ما يكون ذو اتجاهين وآخر غير مباشر يتم فيه استخدام وسائلة وسيطة. ووسائل الاتصال الشفهية متعددة يمكننا أن نذكر بعضها كما يلى :

١- المقابلات الشخصية :

وتعتبر إحدى وسائل الاتصال الناجحة وتهدف إلى التعرف على الحقائق أو الاقتراحات ، أو الشكاوى أو التنظيم فى المنظمة ، والوقوف على استعدادات الموظفين وقدراتهم على الاختيار وقياس مدى استعداد الموظف للتعليم والتدريب.

وتعتبر المقابلة وسيلة اتصال وجها لوجه ، وبالتالى يلزم مراعاة طريقة الحديث وتعبيرات الوجه خوفاً من تشويه المعنى المقصود ، فليست العبرة بالأقوال ذاتها ولكن بكيفية تقديم وشرح تلك الأقوال.

٢-	المكالمات الهاتفية :

وتستخدم للعمليات ذات المسافات البعيدة وتتصف بالسرعة ويتميز هذا النوع بالصراحة التى قد لا تتوفر فى الوسائل الأخرى. وعند إدخال التليفون يجب مراعاة ما يلى :

- ربط المنظمة بالتليفونات الكافية وبلوحة للتحويل والربط "سنترال "
- ويكون ربط المكاتب الداخلية ببعض بواسـطة الطلب الآلى الذى لا يتعارض مع لوحة التحويل.
- تعيين الأفراد المدربين على صيانة وتصليح التليفونات والتشويش.

٣-	الندوات والاجتماعات :

قـد يحتـاج العـاملون إلى معرفـة الآراء ووجهـات النظر المختلفـة التى تتعلق بموضــوع معين والتى لا تســتطيع أن يقدمها فرد واحد ، فنجد أن أســلوب الندوة يحقق هذه الرغبة حيث يشــترك أكثر من شــخص فى تقديم وجهات نظرهم فى هذا الموضــوع بين وجهات النظر هذه. وتســتخدم الندوة بشــكل عام فى مجال التدريب ومناقشــة الموضـوعات السـياسية والقومية والاقتصادية والاجتماعية. ويترك للعاملين فيها فرصة طرح الأسئلة بعد عرض الموضوع.

ومن الأهـداف التى تحققهـا الندوات والاجتماعات كنوع من أنواع الاتصـــالات الشفهية ما يلى :

١-	مناقشة وجهات نظر العاملين واقتراحاتهم فى مشكلات العمل وطرقه.
٢-	إزالة سوء الفهم لدى العاملين بعد عرض وجهة نظر الإدارة.
٣-	القضاء على الشائعات من خلال طرح الحقائق والمعلومات الصحيحة

الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة :

١-	الاتصالات الهابطة :

وهى اتصـــالات من خط الســـلطة العليا تحمل الأوامر والتوجيهات وهى بذلك اتصالات هابطة من أعلى إلى أسفل. ومن وسائل نقل التعليمات والأوامر والإرشادات والقرارات وغيرها ما يلى :

- الأوامر والتعليمات التى تعطى وقد تكون شـفهية أو تحريرية ثم تنقل بعد ذلك من مستوى إلى آخر.
- النشرـات الدورية والخاصـة : قد تكون هذه النشرـات خاصـة بالعاملين ، وقد تكون خاصـة بالشرـكة وبمنتجاتها وسـياسـاتها المختلفة.
- الكتيبـات : وتفيـد فى تعريف الفرد الجـديـد على أهـداف المشروع والخرائط التنظيمية والاختصاصات وغيرها.
- المقـابلات الجماعيـة : وهى مقـابلات تعقد للجماعة ليجتمعوا فى أمر ما يهمهم جميعاً ويكون معلناً لهؤلاء الجماعة قبل ذلك بوقت كاف.

٢- الاتصالات الصاعدة :

وهى تلك الاتصالات التى تأتى من المرؤوسين إلى الرؤساء أى تنتقل من أسفل إلى أعلى ، فهى تعتبر وسيلة لرفع المعلومات والتقارير عن الإنجازات المحققة وكذلك تعتبر وسيلة للاستفسار والتأكد من بعض التعليمات وكذلك تعمل على تنسيق الأنشطة المختلفة ، كما تساعد على رفع الآراء والمقترحات إلى الرؤساء المسئولين.

وتوجد عدة وسائل لنقل المعلومات والاتجاهات من خلال القنوات من أسفل إلى أعلى كما يلى :

- التقارير الدورية وغير الدورية : وهى تقارير ترفع وتعرض على الإدارة العليا والمشرفين يوضح فيها المرؤوسين مجالات الإنجاز المختلفة ومدى التقدم فى تنفيذ القرارات.
- التساؤلات والاستفسارات : وتمثل رجوع المرؤوسين إلى الرئيس للتعرف على الطرق والأساليب واجبة الاتباع عندما يعن له أمر من الأمور الخاصة بممارسته لأنشطته.
- نظم الشكاوى والمقترحات : وهذا النظام يعطى الفرصة للعاملين لتقديم شكاواهم ومقترحاتهم.
- استقصاء الروح المعنوية : وهذا الاستقصاء يحتوى على مجموعة من الأسئلة المقدمة للعاملين بصدد هذا المشروع وكذلك اتجاهاتهم نحو الإدارة وكيفية رفع الروح المعنوية لديهم.
- سياسة الباب المفتوح : وهى سياسة ينتهجها بعض الرؤساء وذلك باستقبال مرؤوسيهم بدون أى مواعيد مسبقة.

الاتصالات الأفقية والجانبية :

١- الاتصالات الأفقية :

تعمل على سد الفجوة التى وجدت من الاتصالات الهابطة وكذا الصاعدة، فهذه الاتصالات تتيح الفرصة لتبادل المعلومات لإنجاز أهداف المنظمة ، وهذه الاتصالات تحدث بين الإدارات المختلفة وكذلك تحدث بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة فى نفس المستوى.

٢- الاتصالات الجانبية :

وهى الاتصالات التى لا ترتبط بخط السلطة الرسمى ومن أمثلتها تبادل المعلومات أو إعطاء الاستشارات والنصائح للإدارات المختلفة سواء الإدارات الاستشارية أو الإدارات المختلفة فى التنظيم وهذه الاتصالات الجانبية هى اتصالات مكملة لأنواع الاتصال الأخرى بحيث تساعد على تحقيق وإنجاز الأهداف.

الاتصالات الداخلية والخارجية :

**الاتصـــالات الـداخليـة : وتمثـل الاتصـــالات التى تتم داخـل المنظمـة وقـد تكون مكتوبة أو شفهية.**

**١- الاتصالات المكتوبة ، ومنها :**

- **تسـليم المذكرات والنماذج والتقارير من المكاتب ونظم النقل المكتبية.**
- **نقل الكلمة بواسـطة الوسـائل الالكترونية والحاسـب الآلية كالفاكس والتليكس والكمبيوتر.**

**٢- الاتصالات الشفهية ومنها :**

- **التليفون**
- **نظم الاتصالات الداخلية بين الإدارات والأقسام.**
- **الدوائر التلفزيونية المغلقة.**

**الاتصـــالات الخـارجيـة : وتمثـل الاتصـــالات التى تتم خـارج المنظمـة ، وقـد تكون مكتوبة أو شفهية :**

١- الاتصالات المكتوبة ومنها :

- تسليم المراسلات والنماذج والأوراق بواسطة المراسلين.
- الفاكس والتلكس والبريد الالكتروني.
- الخدمات التلغرافية.

٢- الاتصالات الشفهية ومنها :

- التليفون
- الدوائر التلفزيونية المغلقة.

**المهارات الجوهرية للاتصالات الإدارية الفعالة :**

يعتمد نجاح عملية الاتصـال على توفر عدة مهارات يجب أن يتحلى بها الأفراد في علاقتهم المهنية والشخصية ومن أهم تلك المهارات :

- مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظي.
- مهارات الإنصات الفعال
- مهارات الكتابة والتحرير
- مهارات القراءة
- مهارات التفاعل والتكيف النفس والاجتماعي.
- مهارات استخدام الاتصالات غير اللفظية.

**مهارات التحدث والحوار والتعبير اللفظي :**

تعـد مهارة التحدث من بين المهارات اللازمة لنجاح عملية الاتصـــالات الإدارية ، حيث يتم من خلالها عرض موضــوع معين شــفاهة وذلك في صــورة معلومات أو قرارات أو إرشــادات أو تقارير أو عرض المقترحات أو شكاوى ... وغيرها.

ومن بين العوامل الواجب مراعتها لاكتســاب مهارة العرض والتقديم والتحدث بشــكل فعال ما يلي :

١- تحديد الهدف من الحديث : يجب إخبار الآخرين عن الهدف من الحديث بشـــكل واضـــح ومحدد يساعد في تقييم عملية الاتصال بعد ذلك.

٢- التعرف الجيد على المســـتمعين : على المتحدث أن يعرف عدد المســـتمعين وخصـــائصـــهم المختلفة من حيث التأهيل والوظائف والتعليم والنوع ... وغيرها.

٣- تحديد محتوى الحديث : فيجب التحديد الدقيق للموضـــوع الذي يتم الحديث بصـــدده والاختيار المدروس لعناصره المختلفة منذ مقدمته وصلبه وخاتمته.

٤- التوقف عن الكلام بين لحظة وأخرى لإتاحة الفرصـــة للمســـتمع للمتابعة والاســـتفســـار ، وجذب انتباهه وإعطاءه الفرصـة للتفكير والانتقال التدريجي بين عناصر الموضـوع الذي يتم طرحه.

٥- متابعة ردود أفعال المســتمعين وذلك من خلال تعبيراتهم غير اللفظية وحركاتهم لاكتشــاف مدى اهتمامهم ومتابعتهم للحديث أو انصرافهم وانشغالهم عن المتحدث.

٦- اختيار نبرة الصـوت المناسـبة ، ويتوقف ذلك بحسـب أهمية الموضـوع المطروح والحقائق والأرقام أو الدلالات التى يتم الحديث عنها.

٧- تفهم الحالة النفسـية للمسـتمعين ومراعاة مستوى ثقافتهم ويؤثر ذلك على انتقاء الألفاظ والكلمات المعبرة والمسـايرة لحالتهم وبما لا يؤثر على المعنى الأصـلي للرسـالة ، كما يجب الاهتمام بـالبعـد الثقـافي الـذي ينعكس على أبعـاد الحـديـث بكـاملـة في الإنتـاج وعرض الموضوع وشرح أبعاده وكذلك في ختام الموضوع.

٨- تحديد الشكل العام لعملية العرض والحديث والمكان المناسب ويتم ذلك بمراعاة :

- بيان وسائل العرض المساعدة كالميكروفون ....
- عرض هيكل الموضوع
- الخاتمة المعبرة عن الطرح باختصار
- مدى ملائمة المكان الذي يتم فيه العرض
- تميز المكان بالهدوء والراحة
- تميز المكان بالإضاءة والحرارة والتهوية

٩- الإنصات الجيد لتعليقات واستفسارات المستمعين فكما أتاحوا الفرص للمتحدث للتعبير يجب عليه هو الآخر أن يمنحهم الفرصة للتساؤل أو الاستفسار أو الاقتراح

١٠- التكيف مع الأنماط المختلفة للمستمعين والسعي لكسب ثقتهم والعمل على التعامل مع كل منهم من الزاوية التي تؤدى في النهاية لنجاح العرض وبلوغ الهدف المنشود.

## مهارات الإنصات الفعال :

إن الإنصات درجة أعلى من الاستماع ،فالأخير يعنى استقبال المعنى أما الإنصات فيشير إلى تدبر معنى ما نتلقاه وتفسيره وفهمه والاستجابة به ، وكثير من الاتصالات الشفهية تفتقد التأثير المطلوب ولا تحقق أهدافها لعدم اهتمام طرفيها بقضية الإنصات الفعال وتركيز كل طرف على التحدث والتحدث ثم التحدث وقليلاً ما نجد الشخص المنصت بعناية.

ومن بين العناصر الواجب مراعاتها حتى يكون الإنصات فعالا ما يلي :

١- التفرغ الكامل للمتحدث وتركيز الانتباه على ما يقوله.

٢- إعطاء الفرصة للمتحدث ليقول كل ما يريده وما يود التعبير عنه بأسلوبه وبطريقته ولا تقاطعه.

٣- الانتباه إلى السلوك غير اللفظي للمتحدث وذلك من خلال التمعن في فهم إشارات وحركات وإيماءات ونظرات المتحدث.

٤- التركيز على الأفكار والموضوعات والعناصر الرئيسية حتى لا يضيع تماسك الموضوع بالتفصيلات التي يعرضها المتحدث.

٥- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه ، ويتطلب ذلك عدم السرعة في إطلاق الأحكام أو تعميمها فالمتحدث له الحرية في التعبير المتكامل للموضوع.

٦- عدم التأثير السلبي على عملية الاتصالات : يجب على المتلقي ألا يسهم في التشويش على عملية الاتصال فلا ينشغل عن المتحدث أو يتصرف عنه أو يقاطعه أو يعبر برسائل غير لفظية عن ملله وضجره.

٧- تشجيع المتحدث وتحفيزه على العرض والحديث وذلك بمنحه الفرصة للحديث واستخدام لغة الجسم وخاصة تعبيرات الوجه لإشعاره بمدى اهتمامك بالحديث وانتباهك لما يلقيه.

٨- توجيه الأسئلة والاستفسارات في الوقت المناسب ، فالأسئلة تثير الحياة في عملية العرض وتسهم في الحصول على معلومات أكثر دقة ووضوحاً ، كما أنها تشجع المتحدث على الاسترسال وهى في نفس الوقت دليل على الإنصات.

٩- تقبل الانتقاد والإنصات الجيد للاعتراض ومحاولة تحليله منطقياً دون انفعال والاعتقاد في أن "الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية"

١٠- الاعتقاد في قيمة الإنصات وأهميته وضرورته فلن نستطيع التحدث ما لم ننصت وباهتمام ويجب أن تعي الرسالة الإلهية فلدى كل منا أذنين ولسان واحد وكأنما الرسالة : أنصت ضعف ما تتكلم ، هذا والأذن مفتوحة ليس لها باب أما اللسان فعليه باب مكون من شفتين لا يمارس نشاطه في الحديث إلا إذا فتحا.

## مهارات الكتابة والتحرير

يقصد بمهارة الكتابة هنا الكتابة الإدارية وليست الكتابة الأدبية ، ومن أهم خصائص وسمات الكتابة الإدارية أنها تتأثر بالأسلوب العلمي وتعد أكثر تحديداً واختصاراً لتوصيل الفكرة والمعلومات للآخرين ولها صور محددة من الخطابات أو المذكرات أو التقارير ، ويجب أن توصل نفس الشيء للأفراد وفهمهم للمادة المكتوبة ، ويلخص العلماء مبادئ الكتابة الإدارية في سبعة مبادئ جوهرية أطلقوا عليها Seven C's وتتمثل في الاكتمال Completenes ، الاختصار Concisenessالاعتبارية Consideration ، التماسك Concreteness والوضوح Clarity ، الكياسة Courtesy الدقة والصدق Correctness

١- الاكتمال : يجب أن تتميز الرسالة المكتوبة بالاكتمال ويدل ذلك على احتوائها على جميع الحقائق التي يحتاجها القارئ بما يمكنه من الاستجابة لما يريده الكاتب.
٢- الاختصار : ويشير إلى التعبير عن المعنى المطلوب بأقل عدد من الكلمات والعبارات الواضحة دون أن يؤثر ذلك على فقدان اكتمال الرسالة.
٣- الاعتبارية : وتعنى التركيز على الاعتبارات التى ينتظرها القارئ من الرسالة ومراعاة مشاعره وإمكاناته وظروفه المحيطة والفوائد التى ستعود عليه من قراءتها.
٤- التماسك : ويمثل التماسك في الكتابة التحديد والتناسق والترابط بين جزيئاتها واستخدام الحقائق المحددة والابتعاد عن الكلمات والعبارات غير المحددة مع التركيز على استخدام الكلمات والعبارات الحية.
٥- الوضوح : ويعنى وضوح المعاني والصياغة أمام القارئ ويتطلب ذلك استخدام الكلمات المحددة بالمعنى المألوف للقارئ ويتطلب ذلك استخدام الكلمات المحددة بالمعنى المألوف للقارئ واستخدام الجمل المؤثرة والمترابطة ومراعاة وحدة الكتابة.
٦- الكياسة : وتمثل جانب الاهتمام النفسي بالقارئ عند الكتابة والبعد عن العبارات العدوانية والمثيرة ، والالتزام بالصراحة في غير خدش لمشاعر القارئ وأحاسيسه.
٧- الدقة والصراحة : حتى تكون الكتابة صادقة ودقيقة يجب مراعاة المستوى المناسب للتعبير اللغوي ، مع الاعتماد على الحقائق والأرقام والكلمات المحددة كلما أمكن ، هذا إلى جانب تجنب الأخطاء اللغوية والهجائية.

### مهارات القراءة

تعد مهارات القراءة من بين مهارات الاتصـال الضـرورية وخاصـة للمديرين في المسـتويات العليا ، فغالباً ما يحتاج المدير إلى قراءة العديد من التقارير والمذكرات هذا بالإضـافة إلى اعتماده للخطط والبرامج والعمليـات ، إلى جـانـب توقيعـه على القرار والطلبـات... وكـل ذلـك يحتاج إلى قراءة وفهم واسـتيعاب حتى يمكن اتخاذ القرار المناسـب وفي أقل وقت ممكن بما لا يبدد وقت المدير ويسـتنزفه في مجرد قراءة بيانات ومعلومات وخاصة إذا كانت إحصائيات وجداول ونسب وأرقام ، ومن ثم يجب أن يتسم بالخصائص التالية:

- السرعة ، وهى تشير إلى قراءة أكبر عدد من الكلمات في أقل وقت ممكن مع السيطرة على فهمها واستيعابها.
- الدقة ، وتعنى القدرة على التمكن والسيطرة لفهم ما يقرأ ، بحيث لا تؤثر السرعة على الفهم والاستيعاب لمعنى ما يتم قراءته.
- التفكير المنطقي والتحليـل ، يهتم التفكير المنطقي بالقدرة على التعرف على الأسـباب والمبررات ، والسيطرة على معاني الألفاظ والأرقام التي يتم قراءتها.
- الربط والاسـتنتـاج ، ويعنى قـدرة القارئ على ربط الأفكار والفقرات والموضـوعات ببعضـها حتى يمنه من اتخاذ قرار بشـأنها والوصـول إلى نتيجة معينة وقد تطلب الأمر أيضاً قراءة ما بين السطور لفهم المعنى المتكامل لما تم كتابته.
- التفسـير الموضـوعي للمادة التي يتم قراءتها : ويتوقف ذلك على البنود السـابقة بما يؤدى في النهاية إلى نجاح عملية القراءة أو شـلها فالتفسير الدقيق والموضوعي يتم عن مهارات متعددة للقارئ.
- التذكر والتقييم ، من خصـائص القارئ الجيد أن يتذكر ما قرأه في بداية التقرير أو في نهاية تقارير سابقة حتى يتمكن من تقييم أبعاد العمل بكامله.

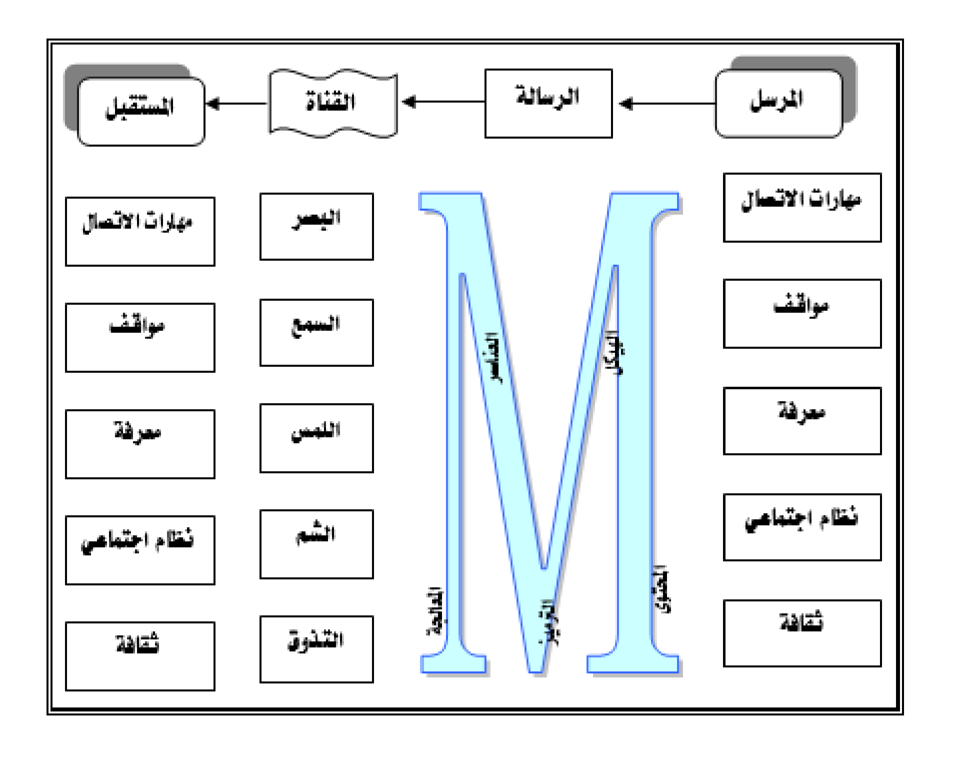
### مهارات التفاعل والتكيف النفسي والاجتماعي مع الآخرين :

تبنى مهارات التفاعل الاجتماعي مع الآخرين على أساس أن المعاني الخاصة برسالة معينة لا توجد في كلمات الرسـالة فقط وإنما توجد في داخل الأفراد الذين يمثلون طرف عملية الاتصـال ، والمستقبل وما تعنيه الكلمات لهما أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.

ويوضح الشكل رقم (٣/٧) نموذج الاتصال ما قدمه بيرلو

الشكل رقم (٣/٧)

نموذج الاتصال كما قدمه ديفيد بيرلو




المصدر :

David Berlo , the process of communication (New York : Holt , 1960)

ومن النموذج المعروض يتضـح أن المرســل والمســتقبل يعملان في ظل عدد من العوامل الضابطة للتفاعل الاجتماعي والتي تشمل على مهارات الاتصال ، والمواقف والظروف التي مر بها كـل طرف ، والمعـارف والمعلومـات التي تؤثر على فكر وســلوك الفرد ، بـالإضــافـة إلى النظـام الاجتماعي والثقـافـة بمـا يؤثران بـه على نمط الحيـاة والعـادات والتقـاليـد التي تحكم معـاملات الأفراد. وتؤثر العوامل الضـابطة تلك بشكل كبير على كفاءة عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل ، كما أن الرســالة ذاتها لابد لها من هيكل وعدة عناصر يمكن ترميزها وفك رموزها بشــكل معين لدى كل من المرسـل والمسـتقبل ، هذا بجانب محتواها وسبل معالجتها ، هذا ولا يعمل أي نظام للاتصالات دون عمل الحواس الخمس بصفتها رئيسية للمعلومات.

إن تكوين الروابط الاجتماعية في جماعة ما أو منظمة معينة يمكن ملاحظته بنشوء شبكات الاتصــال أو العلاقـات الاجتماعيـة التي تربط الأفراد واحـداً بـالآخر ، وتعرف كـذلـك بـالوحـدة الاجتماعيـة ، إن أي جماعة أو منظمة لا يشـــترط أن تمر بجميع المراحل أثناء تطورها ولكنها قد تنتقل من مرحلة إلى أخرى حتى تصل إلى مرحلة التكامل انظر الشكل رقم (٤/٧)

الشكل رقم (٤/٧)

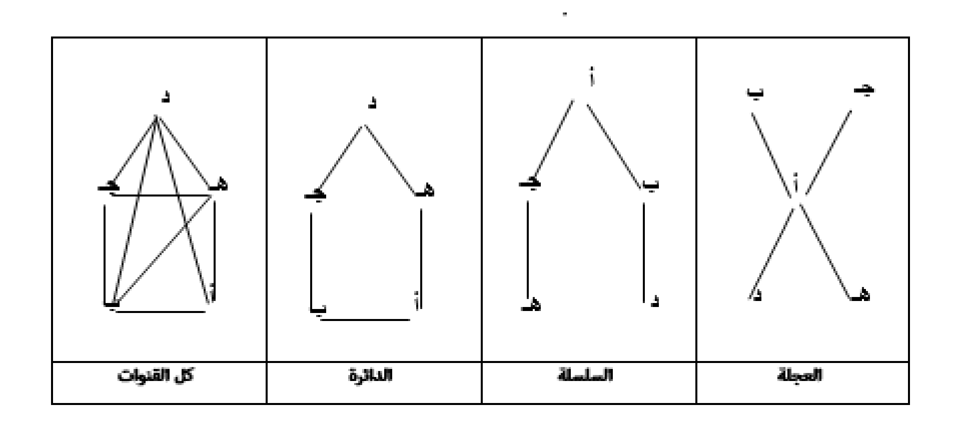
مواكبة تنمية الاتصالات لمراحل تطور الجماعات

| المرحلة الأولى | المرحلة الثانية | المرحلة الثالثة | المرحلة الرابعة |
|---|---|---|---|
| البيئة | البيئة | البيئة | البيئة |
| لا توجد علاقات | تكوين شبكة اتصالات | تطوير نمو شبكة العلاقات الأولية | شبكة علاقات متكاملة تماماً |

وفي المنظمات تتعدد شبكات الاتصال بين الأفراد والجماعات وتأخذه عدة أشكال على النحو المبين في الشكل رقم (٥/٧)

الشكل رقم (٥/٧)

أهم أشكال شبكات الاتصال



ومن الشكل رقم (٥/٧) يتضح أن هناك عدة أشكال لشبكات الاتصال الفرق الجوهري بينهما يكمن في مدى الاعتماد على المركزية في الاتصالات.

- في الشبكة الأولى : يوجد الفرد في الوسط ويوجد أربع أفراد أو أكثر على الطرف الآخر وهذه الشبكة مركزية إلى درجة كبيرة حيث يستطيع أعضاء الأطراف الاتصال مع فرد واحد في المركز.
- في الشبكة الثانية : يوجد عضوين يخدمان كمركز اتصال يستطيع أي منهما الاتصال مع شخص آخر في الوسط ويخدم أعضاء الوسط كنقاط التقاء للفرد الموجود بالمركز. وفي هذه الحالة يتصل فرد المركز مباشرة بفردي الوسط بينما لا يمكن الاتصال بأفراد الأطراف وتتسم هذه الشبكة أيضاً بالمركزية ولكنها ليست مثل السابقة.
- أما الشبكة الثالثة : تتسم باللامركزية حيث يمكن لكل فرد الاتصال بالأفراد التاليين له.
- الشبكة الرابعة : فتتسم باللامركزية الشديدة حيث يستطيع كل فرد أن يتصل مباشرة بباقي أفراد الجماعة.

## مهارات أو استخدام الاتصالات غير اللفظية

**هل تستطيع أن تقرأ مشاعر وأحاسيس الأفراد من حركاتهم وتعبيراتهم ؟**

إن نقل المعاني عن طريق الاتصالات غير اللفظية له نفس التأثير الخاص بالاتصالات اللفظية إن لم يكن أكثر في بعض الأحيان فإذا سمعت الجملة اللفظية "أنا أحترم قرارك " شفهياً من أحد الزملاء فإن معناها يختلف بحسب السلوك غير اللفظي المصاحب لها ، فإن جملة " أنا أحترم قرارك " إذا قيلت بنغمة قوية مع ربتة على اليد ومعها إيماءة بالرأس واقتراب طبيعي فإنها تلقى قبولا لديك. أما إذا قلت حدة النغمة وقيلت الجملة على مرتين " أنا " ثم " احترم قرارك" بصورة استفهامية مع هزة للرأس فإنها لا تلقى القبول.

إن المدير في منظمات الأعمال يجب أن يولى الاتصالات غير اللفظية أهمية كبيرة في مختلف المواقف والمعاملات مع رؤسائه ومرؤوسيه وعملائه وزملائه ، فلقد دلت البحوث أن المعاني تنتقل في ٦٥% إلى ٩٣% من الحالات اعتماداً على السلوكيات غير اللفظية ، إن الاتصالات غير اللفظية تساعدنا كثيراً في الوقوف على حالات الأفراد في البهجة والسرور - التعجب والاندهاش - الخوف والرهبة - الحزن والإحباط - الغضب والحدة - والاشمئزاز ... الخ ومع احتمال اختلاف فهم معاني تلك الاتصالات بين الأفراد فإنه مما يطمئنا أن قدرتنا على فهم الاتصالات غير اللفظية تنمو من خلال تعاملاتنا مع الأفراد.

إن المدير الحصيف ذو الفراسة والرؤية الثاقبة يستطيع أن يتفاعل بنجاح مع مرؤوسيه من خلال ملاحظته لسلوكهم ومتابعته لتعبيراتهم غير اللفظية وذلك اعتماداً على قراءته لمشاعرهم وأحاسيسهم ، انظر إلى الجدول رقم (٧-١) الذي يوضح بعض السلوكيات غير اللفظية ومعناها في عملية الإتصال.

جدول رقم (٧-١)

بعض السلوكيات غير اللفظية ومعناها في عملية الاتصال

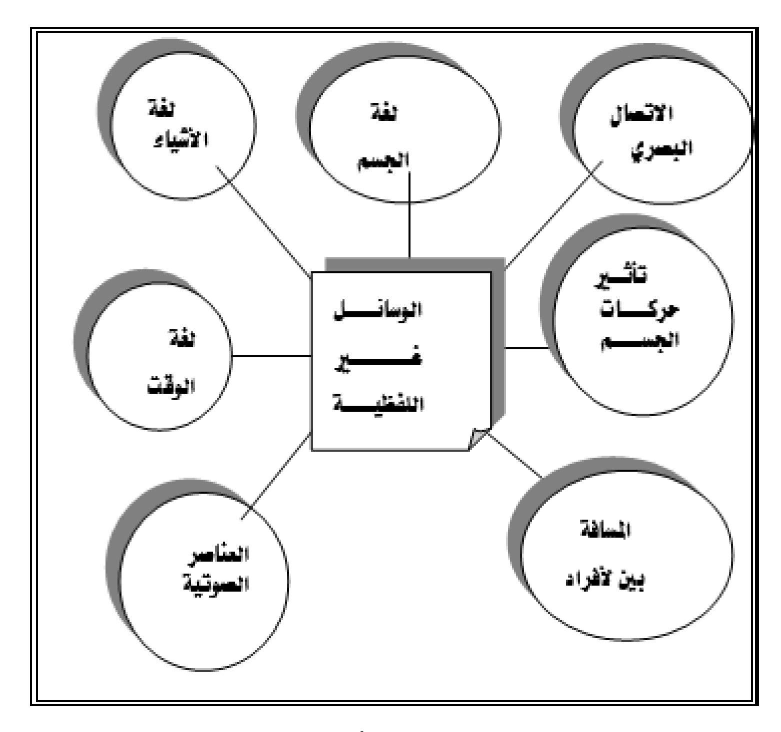
| السلوك غير اللفظي | معناها في عملية الاتصال |
|---|---|
| رفع الرأس وخفضه. | الموافقة والرضا. |
| الابتسامة. | الارتياح أو الرضا أو الموافقة |
| الضغط على الأسنان. | التوتر والعصبية. |
| قضم الشفاه. | العصبية أو الغضب أو الضيق |
| رفع الحواجب. | المفاجأة أو الدهشة. |
| رفع الحواجب مع تحريك الشفاه أو الكتف. | المفاجأة أو الدهشة مع التعجب. |
| فتح الفم قليلا. | الخوف والرهبة. |
| الانحناء للأمام. | الاهتمام والعناية والانتباه. |
| حركة مستمرة على الكرسي. | القلق والسأم والتعب. |
| الانتصاب والاعتدال في الوقوف أو الجلوس. | الثقة بالنفس. |
| فتح الفم بدرجة كبيرة مع وضع السبابة عليه. | عدم التصديق والاستغراب. |
| التثاؤب. | الملل والضجر. |
| وضع اليد على الخد. | الضجر والسأم. |
| تشبيك الأيدي وراء الرأس والجلسة باسترخاء إلى الوراء. | السيادة والتفوق. |
| الأيدي المتصالبة. | التحفز والترقب والدفاع. |

## قنوات الاتصال غير اللفظي :

تتعدد القنوات التي يمكن من خلالها متابعة الاتصال بالآخرين اعتماداً على السلوك غير اللفظي ، ولكل منها ما يناسبها من ظروف ، ومن أهم القنوات ما يوضحه الشكل رقم (٦/٧) .

الشكل رقم (٦/٧)

قنوات الاتصال غير اللفظي




ويتضـح مـن الشـكـل رقـم (٦/٧) أن قـنـوات الاتصـــال غـير اللـفـظـي تـتـمثـل فيما يلي :

| | |
|---|---|
| ١- لغة الجسم | Body language |
| ٢- اتصال العين | Eye contact |
| ٣- اتصالات الجسم | Body contact |
| ٤- المسافة بين الأفراد | Personal |
| ٥- العناصر الصوتية | Vocal Elements |
| ٦- الوقت | Time |
| ٧- لغة الأشياء | Language of Things |

وفيما يلي نبذة عن كل قناة من تلك القنوات :

١- لغة الجسم :Body language

تتعامل لغة الجسم مع الرسائل غير اللفظية التي يتم التعبير عنها من خلال حركات الجسم ، ومع وجود اختلافـات ثقافية بين الناس بجانب الاختلاف في المتغيرات الجغرافية والديمغرافية إلا أن هناك العديد من حركات الجسـم التي تسـهم في نقل المعلومات والمعاني بين الأفراد ولها نفس المعنى.

ولقد توصـل العلماء إلى أن هناك خمسة أنواع يتم الاستفادة منها بطريقة مباشرة من خلال لغة الجسم وهى :

- الشعارات أو الرموز Emblems
- الحركات التوضيحية Illustrators
- تأثير المظهر Affect Displays
- الأدوات المنظمة Regulators
- الوسائل المتكيفة Acceptors

أ- الشعارات والرموز Emblems

وتمثـل الإشـــارات والتلميحـات التي يمكن تحويلهـا إلى كلمات فلو أن هنـاك بعض الأفراد يتجهون نحوك وتريـد أن يتوقفوا ، فيمكنـك أن ترفع يـدك بحيـث تكون راحـة اليـد تجـاههم ، والاحتمال الأكبر أنهم سـيفهمون أنك تريدهم أن يقفوا. وهكذا هناك الكثير من الإشـارات التي يتعامل بها الأفراد داخل المنظمات ولها معنى معروف لدى الجميع.

ب- الحركات التوضيحية : Illustrators

تسـتخدم الحركات التوضـيحية من جانب الأفراد في حواراتهم لتدعيم وتوضـيح ما يقوله المرسـل ، فإذا أردت أن تخبر شـخصاً ما أنك قمت بصيد سـمكة كبيرة ، فإنك تستطيع أن تفعل أكثر من مجرد القول بـأنـك قمـت بذلك ، وذلك من خلال اسـتخدام ذراعيك ويدك لتشـير إلى الحجم.

اسـتخدام الحركات التوضـيحية تزداد أهميته عندما يكون الموضـوع مهم بالنسـبة للمرسل. وعلى المستقبل أن يقدر الأنماط السلوكية للمرسل عند الحديث، فلو أننا في المثال السابق افترضنا أن المرسل (الصياد) نادراً ما يستخدم الحركات التوضيحية لتأكيد رسالته الشفوية ، فإن استخدام هذه الحركات الآن يدل على إثارة إضافية بسبب صيد مثل هذه السمكة وأنها كانت فعلا كبيرة.

ج- تأثير المظهر Affect Displays

يرتبط تـأثير المظهر بحركـات الجسـم وتعبيرات الوجـه التي تعبر على الحـالة الشـعورية والعاطفية للمرسـل. فإذا عمدنا لدراسـة الحالة المزاجية للمرؤوسـين من خلال عدة متغيرات من بينها طريقة مشيهم ، فإذا لاحظنا أنهم يمشون بطريقة مترهلة ، ويمشون بطريقة أبطأ من المعتاد فإن دلالة ذلك أن حالتهم المزاجية منخفضة.

إن كثير من الأفراد لا يمكنهم السيطرة على سلوكهم غير اللفظي ومع ذلك قد يكون هناك حالة من عدم الفهم لذلك السلوك لدى المستقبل. ولتقليل عدد الرسائل غير المفهومة أو التي قد يساء فهمها فإنه يجب على المدير أن يتعلم كيفية توجيه قدر كبير من الاهتمام إلى تأثير المظهر ، كذلك يجب عليه أن يتعلم في نفس الوقت كيفية التعامل مع أسلوب المرؤوسين لتقييم الاتجاهات الداخلية عندهم والتي لا يعبر عنها بطريقة لفظية.

إن انتصاب القامة أو اتكاء المستقبل تجاه المرسل أو اتكائه بعيداً عنه أو في غير اتجاهه.. كلها مظاهر يجب أن يتم تفسيرها في ضوء معرفة المرسل بهذا الشخص ولا يجب أن تبنى على تفسيرات شخصية ترتبط بأشخاص آخرين أو بأحداث مرتبطة في ذهن المرسل بمواقف أخرى.

د- الحركات المنظمة Regulators

عادة ما يتم تنمية تلك الحركات لكي تساعد على التحكم أو تنظيم تدقيق الرسائل اللفظية التي تتم بين الأفراد. فقيام المستقبل بعمل إيماءة برأسه سوف تشير إلى فهم الرسالة المنقولة وفي نفس الوقت تخبر المرسل بأن يستمر ، وقد يدل غياب هذه الحركات المنظمة أثناء التحاور على عدم الاهتمام بما يقوله المرسل.

هـ- الوسائل والحركات المتكيفة Adopters

تعتبر تلك الحركات الأكثر صعوبة من ناحية فهمها أو إعطاء معنى لها، وتعكس هذه الوسائل الشخصية الفريدة للمرسل. لذلك يمكن أن يتم فهمها فقط في ضوء خبرة الفرد بالمرسل ، فشخبطة الأقلام الرصاص ، وهز الأرجل ، قضم الأظافر ربما يكون لها معنى بسيط أو لا تعنى شيئاً إذا قام بها بعض الأفراد ، ولكنها تحمل معاني هامة عندما يقوم بها أفراد آخرون. وهنا تقع المسئولية على المدير في تفسير مثل تلك الحركات عندما يقوم بها مرؤوسيه.

٢- الاتصال البصري Eye Contact

يعتبر الاتصال البصري وحركة العين مصدراً هاماً للمعلومات الخاصة بمشاعر وأحاسيس الآخرين. وقد انعكس ذلك في العديد من التعبيرات الدارجة على ألسنتنا يومياً مثل "نظرته تقتل" أو "نظرته جامدة" أو "نظرته حانية" أو "نظرته صارمة " ... ويشير الباحثين إلى أن حركة العين والاتصال البصرى قد يكون مفيداً في العديد من المجالات منها :

- التفكير والتأمل.
- الفهم والاستيعاب.
- رغبة المستقبل في الاستجابة.
- الميل العاطفي للطرف الآخر.

- ويقال أن الأفراد الذين يحسنون الاتصال البصري متفتحون ولديهم نزعة إلى قبول الأفكار والعروض ، بينما الأفراد البعيدون عن الاتصال البصري ليسوا كذلك ، كما أن الفرد الذي يقوم باتصال بصري جيد يصبح الاحتمال كبير في فهمه كما يقول المتحدث وقد أشار الباحثون إلى أن عيون المستقبل بما في ذلك من الرموش والحواجب أغنى مصادر المعلومات عن الحالة العاطفية ، والشعورية الخاصة بالرسالة مثل الغضب والاشمئزاز والسعادة والارتباك.
- ومع ما سبق لا يوجد ضمان على أن مستقبلي الإشارات أو المؤثرات غير اللفظية على صواب في تفسيرهم ، ولذلك يجب الحذر في المبالغة في الوصول إلى استنتاجات معينة ، وحيث أننا نتعامل مع الاستنتاجات فيوجد دائماً احتمال للخطأ ، ولتقليل هذا الاحتمال يجب على المدير أن يحدث ويجدد من قاعدة بياناته المعرفية الخاصة بسلوك مرؤوسيه.

٣- اتصالات الجسم Body Contact

قدم العلماء تقسيمات متعددة للاتصالات الجسمية من حيث التقارب والملامسة وذلك على النحو التالي :

أ- الاتصالات الجسمية المتعلقة بالنواحي المادية والوظيفية.

ب- الاتصالات الجسمية المتعلقة بالنواحي الاجتماعية.

ج- اتصالات القرابة والصداقة.

د- اتصالات الحب والألفة والمودة

وتمثل هذه التقسيمات المستويات المتزايدة من التقارب والألفة والدعم بين فردين ، فإذا سمح شخص ما لآخر بأن يسلم عليه باليد ، فإن هذا يدل على مستوى معين من التقارب ، ولكن هذا المستوى ليس أكبر من مستوى التقارب إذا سمح هذا الفرد لشخص آخر بأن يتبادل معه الأحضان. ويجب على المديرين أن يدركوا أثناء التعامل مع السلوك الملامس أن ما يتم إدراكه وفهمه على أنه مناسب سوف يكون من خصائص الفرد والمواقف المختلفة والخلفية الثقافية لهذا الفرد.

٤-  المسافة بين الأفراد Personal space

إن المسـافة أو البعد المسـموح به بين الأفراد يمكن أن يسـتخدم لنقل مستوى الود أو الحب بين شخصين.

لقد قام Hall بتصـميم أحد مقاييس البعد الاجتماعي وصـف من خلاله المسافة ومستوى الألفة أو المودة والخصائص الصوتية ومحتوى الرسالة ويوضح ذلك الجدول رقم (٧-٢) .

٥-  العناصر الصوتية Vocal Elements

تتضمن المكونات الصوتية للحديث من عدة عناصر منها : التأكيد ، معدل الصوت ، الارتفاع ، النطق وعناصر صوتية أخرى كالضحك والبكاء والتنهد والتثاؤب ... الخ.

جدول رقم (٧-٢)

مسافات البعد الاجتماعي وأثرها على عملية الاتصالات

| المسافة | العلاقة (مستوى الألفة) | الخصائص الصوتية | محتوى الرسالة |
|---|---|---|---|
| من صفر إلى ٦ بوصة. | حميمة (درجة الألفة). | همس رقيق. | سرى جداً. |
| من ٦ إلى ١٨ بوصة. | حميمة (درجة تباعد). | همس مسموع. | سرى. |
| من ١,٥ إلى ٢,٥ قدم. | شخصي (درجة تلاصق). | صوت ناعم. | موضوع شخصي. |
| من ٢,٥ إلى ٤ قدم. | شخصي (درجة تباعد). | صوت منخفض. | موضوع غير شخصي. |
| من ٤ إلى ٧ قدم. | اجتماعي (درجة تلاصق). | صوت كامل. | موضوع غير شخصي. |
| من ٧ إلى ١٢قدم. | اجتماعي (درجة تباعد). | صـــوت كـامـل ومرتفع بدرجة بسيطة. | معلومـات عـامة يجب أن يسمعها الآخرون. |
| من ١٢ إلى ٢٥ قدم. | عام (صورة قريبة). | صـوت مرتفع يتحدث إلى مجموعة. | معلومـات عـامة يجب أن يسمعها الآخرون. |
| ٢٥ قدم فأكثر. | عام (صورة بعيدة). | أعلى صوت ممكن. | الترحيبات والوداع. |

وتكمن أهمية الاتصال الصوتي في أن استخدامه يمكن أن يغير معنى كلمات الحديث. فإذا طلب أحد المرؤوسين من رئيسه إجازة لمدة ثلاث أيام ورد عليه "دعنى أدرس الأمر" ، فإن صوته في الرد يحمل أكثر من معنى ، فإن قيلت العبارة بدون تشديد أو تأكيد على أي من الكلمات وخرجت بطريقة عادية دون تعبيرات وحركات أو إشارات أخرى ربما تعنى أن الأمر سيدرس موضوعياً بالفعل واحتمال حصوله على الإجازة كبير ، أما إذا قيلت هكذا.. دعنى (متبوعة بوقفة قصيرة قبل تكملة الجملة) أدرس الأمر فإن الرسالة لا تطمئن في الاستجابة لطلب الإجازة.

وبذلك نرى أن نفس الكلمات يمكن قولها بأكثر من طريقة مما ينتج عنه أكثر من معنى ، والسؤال هو كيف تصبح المعاني مقبولة بصفة عامة لدى الآخرين ، مفتاح ذلك يكمن في الملاحظة المستمرة وتوفيقها ولكما استمرت هذه العملية لفترة أطول كلما كان تفسير المتلقي أو المستقبل للمعنى المقصود من المرسل أدق.

٦- الزمن Time

يعد الزمن من المتغيرات الهامة لمعظم الأفراد ومؤشر غير لفظي يضيف للرسائل معاني متعددة ، وتلعب الثقافة والفروق الفردية دوراً هاماً في تناول الأفراد لأهمية الوقت ، ومع ذلك فهناك بعدين جوهريين في هذا الصدد وهما:

- الاهتمام بوقت أي نشاط.
- التأكيد على درجة الخصوصية.

فبعض الأفراد يميل إلى وضع قيمة عالية للوقت وبالتالي نلاحظ ذلك بوضوح عند ممارسته لعمله في البدء والانتهاء وزمن الأداء كذلك يميل بعض الأفراد إلى وضع قيمة أكبر للخصوصية في إدارة وقته وحياته.

إن الاختلافات في تطبيق الوقت تمثل جزءً كبيراً من العلاقات المتداخلة بين الأفراد يمكن أن تنقل اختلافات في المشاعر والأحاسيس والاهتمامات ، فإذا طلب المديرين أحد مرؤوسيه القيام بعمل معين خلال الأسبوع القادم ، فالاحتمال الأكبر أن المرؤوس يضع هذا الموضوع ضمن الموضوعات الأقل أهمية. أما إذا قام المدير بتحديد الزمن قائلا :" أريد هذا الموضوع منتهياً على مكتبي الساعة الثانية بعد الظهر يوم الخميس " فمن المؤكد أن المرؤوس سيضع هذا الموضوع ضمن أكثر الموضوعات أولوية.

### ٧- لغة الأشياء Language of things

تتعامل لغة الأشـياء مع العناصر المادية التي يمكن للأفراد التحكم فيها ومن بين ذلك سيارة المـديـر ، المـلـبـس ، الـتـجـهـيـزات المـكـتـبـيـة أو أدوات المكتب ... ويقوم الأفراد بنقل كثير من الرسـائل عبر الأدوات المسـتخدمة سواء بطريقة شعورية أو لا شـعورية ولذلك يجب على المدير أن يبذل جهداً كبيراً للتعرف على مدلول هذا السـلوك غير اللفظي حتى يتم التفاعل مع الآخرين وفهمهم والتأثير في سلوكهم.

وتعتبر الملابس الشـخصـية من بين عناصر لغة الأشـياء الأكثر شـيوعاً فعن طريقها يمكن أن تنتقل الرسـائل فيما بين الأفراد ، فالأفراد الذين يلبسـون بطريقة مغايرة عن الذين يحيطون بهم وبطريقة غير تقليدية قد يتم إدراكهم على أنهم أشخاص مغامرون ومستقلون.

إن البيئـة المادية التي يخلفها المدير والتي يؤدى وظيفته في إطارها تنقل نوعية هذا المدير وتنقل للآخرين معاني محددة عن شـخصـيته ... فالمكتب والكراسي وترتيبها وسـاعة الحائط واللوحات المعلقة والسجادة المفروشة وقصارى الزرع ونوعيته ... ولك أن تتصور أنك قد ذهبت لمقابلة أحد المديرين – لم تره من قبل – واسـتقبلك سـكرتيره الخاص وأدخلك غرفة المدير وطلب منـك انتظـاره ولـدقائق حتى ينتهي من اجتماعه ، وجلسـت تتفحص كل ما حولك من أشـياء وعناصر مادية ... لاشـك أنك سـتبنى اسـتنتاجات معينة عن شـخصـيته هل هو جاد / صـارم / متجهم / ممل / بشوش / اجتماعي / ودي / منظم ...

## تحليل العلاقات التبادلية

عند الحديث عن الذات الإنسـانية ينتاب الأفراد مشـاعر وأحاسـيس متباينة وذلك لاختلاف الإدراك لـدى كـل فرد عن مـاهيـة الـذات ومكوناتها وكيفية التعامل معها ، فالبعض يطلق عليها "الأنا" وآخرون يقولون "الذات" وهى أيضاً "النفس".

لقد تحدث ربنا سـبحانه وتعالى عن النفس في القرآن الكريم مرات عديدة فيما يقرب من ثلاثمائة مرة فيما يوضح أهميتها وضرورة دراستها وفهمها وتحليلها حتى يمكننا النجاح في التعامل معها أولاً ثم النجاح في التعامل مع بعضـنا البعض ليتسـنى لنا النجاح بعد ذلك في التعامل مع مقتضيات الحياة وفهم مغزاها وتحقيق رسالتنا على الأرض للوصول إلى الغايات المنشودة.

ومع تعدد ذكر النفس في القرآن الكريم إلا أن تقسيمها قد تمثل في ثلاثة أنواع هي : النفس المطمئنة ، والنفس اللوامة ، والنفس الأمارة بالسوء .

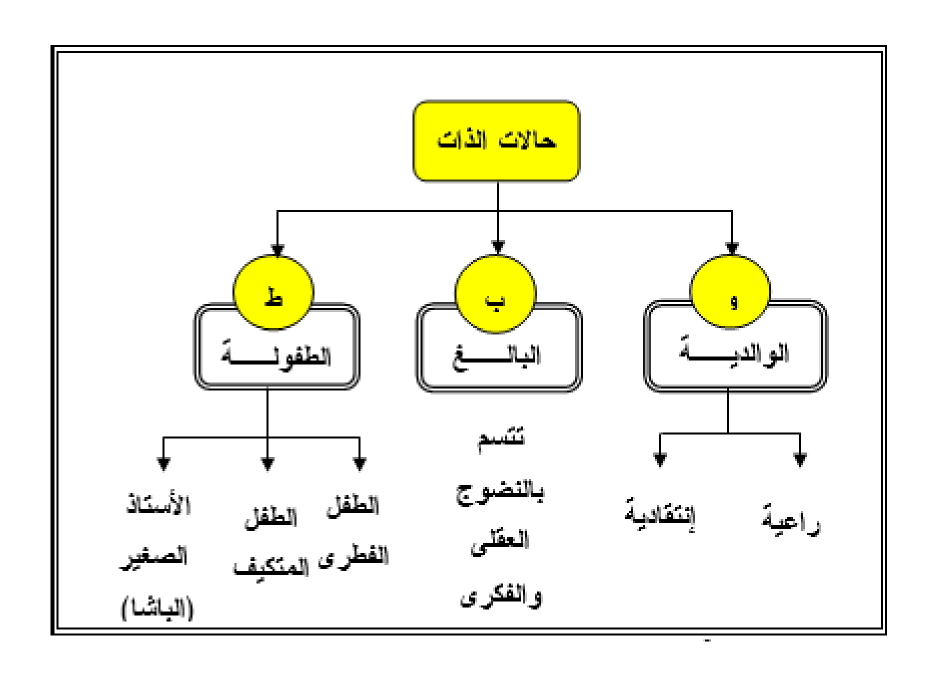
تمثل الذات الكلية (الشخصية) مجموعة متكاملة وإطاراً واحداً يتكون من عدة عوامل جسمية ونفسية ، وتحدد أسلوب تعامل الشخص مع مكونات البيئة.

ولقد قام عالم النفس إيريك بيرن Eric Berne عام ١٩٦١ بتنمية نظرية في تحليل العلاقات التبادلية تحت اسم Transactional Analysis تمثل الهدف منها في تعرف الفرد على نفسه من خلال علاقته بالآخرين ممن يتعامل معهم .

وفي ضوء ذلك يمكننا القول أن تحليل العلاقات التبادلية يعد طريقة منطقية لفهم السلوك وتأسيس سبيل للاتصال الفعال والمفتوح بين مختلف الأفراد ، وهى منهجية منطقية يمكن من خلالها التماس النجاح في التعامل مع الآخرين في المنظمات وفي المنزل وفي الشارع ومع الزملاء والأصدقاء والعملاء...

ومن خلال نظرية العلاقات التبادلية يرى إيريك بيرن أن الذات الكلية تتكون من ثلاث ذوات فرعية هي الوالدية **Parent** والبالغ **Adult** والطفولة **Child** وبالتالي فالذات الإنسانية تمثل تفاعل الذوات الثلاث وليس مجموعها.

حالات الذات الثلاثة




أهم سمات حالات الذات (الوالدية / البالغ / الطفولة)

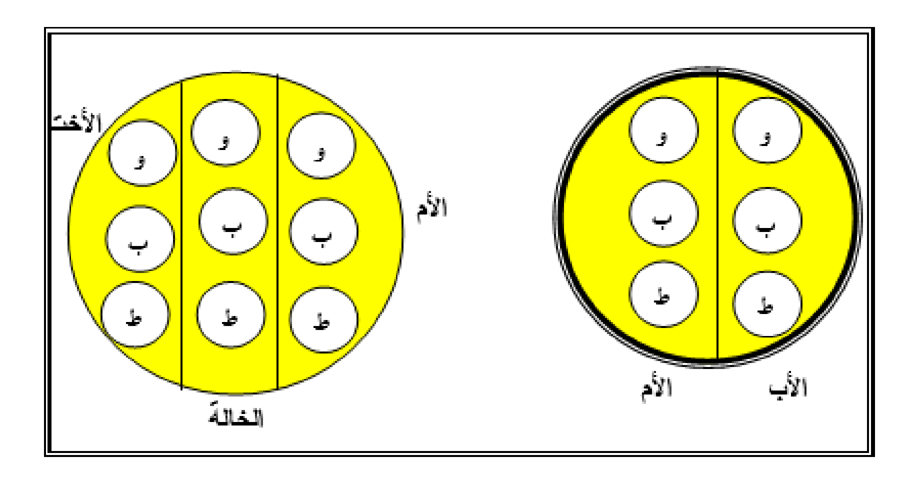
| الوالدية | البالغ | الطفولة |
|---|---|---|
| - يضع المحددات والقيود | - يجمع معلومات | - يحب اللعب واللهو |
| - يقدم النصائح والإرشادات | - يفحص المعلومات | - يميل إلى النكتة |
| - يوجه ويدير | - يتخذ قرارات مناسبة | - يشتكى ويعاتب |
| - يحمى ويرعى | - يحاسب ويلوم | - لا يبالى أحياناً. |
| - يحافظ على التقاليد | - يميل إلى المثاليات. | - هادئ ومؤدب. |
| - يصدر الأحكام والتعليمات | | - مبدع ومبتكر. |
| - ينتقد ويلوم ويؤنب | | - نشيط وفعال. |
| - يتعاطف ويطمئن | | - متمرد وثائر. |
| - يضع شروط وقواعد لكيفية الحياة. | | - يناور ويؤثر في الآخرين. |

## ١) حالة ذات الوالدية :

تشـتمل حالات ذات الوالدية على الاتجاهات والسلوك الملاحظ عن شخصيات والدية هامة في حياة الفرد ، وهذا يعنى أن الفرد قد يقلد ودون أن يشـــعر أحياناً نماذج والديه بالنســـبة له فيقوم بســـلوك يماثل ســـلوكهم حتى وإن لم يتعامل معهم بشـــكل مباشر ، فالفرد قد يكتســـب الوالدية من الأب والأم والجد والأخ الأكبر والمعلم ، وحين يكتسبها الفرد أولا فإنها تسمى الوالدية المســـتوعبـة، فـالأطفال يتابعون والديهم وبدون أن يدركوا أنهم يقلدون ســـلوكهم، فقد يمثلون شـخصـية الوالدية الانتقادية ويقومون بتوبيخ القطط أو الكلاب أو العرائس التى يلعبون بها أو حتى أخوتهم الأصغر منهم تماماً كما يوبخهم والدهم أو والدتهم أو من يربونهم ، كما قد يمثلون دور الوالد الراعي ويظهرون حناناً ورعاية تجاه نفس الأشـياء أو الأشـخاص كما يفعل والدهم أو والدتهم أو من يتولون رعايتهم.

وتســمى هذه العملية بالوالدية المســتوعبة ، فيحدث الاســتيعاب حينما يســتوعب الطفل شـخصـيه واحد من الشخصيات الوالدية بالنسبة له. وشخصية الوالدية المستوعبة لها أيضاً ثلاث حالات للذات ، فلها ذات والدية وذات بالغ وذات طفولة فعلى سبيل المثال فالفرد قد :

- يحب لعب الكرة (مثل حالة طفولة الشخصية الوالدية)
- ينبغ في المسائل الرياضية (مثل حالة بالغ الشخصية الوالدية)
- يحب مواساة الآخرين في الشدائد (مثل حالة والدية الشخصية الوالدية)




وأحياناً تكون ذات الوالدية متحفزة ومتعصبة تضع القواعد والمحددات وتصيغ الشروط وتحافظ على القوانين والعادات ، والتقاليد وتصدر الأحكام والانتقادات والتعليمات وهى تسمى والدية إنتقادية ، وأحياناً أخرى تكون مهتمة وراعية تحافظ على الذات والآخرين وتتصرف بروح العاطفة والتشجيع والتحفيز ، وتسعي لتوفير الجو المريح والحماية والطمأنينة للآخرين وتسمى والدية راعية.

وهى بطبيعة الحال تمارس علاقاتها التبادلية داخليا مع بقية الذوات لدى الإنسان (الطفولة ، البالغ) وخارجيا مع الآخرين من خلال تعاملها مع الذوات الثلاث.

## ٢) حالة ذات البالغ :

لا ترتبط حالة ذات البالغ بعمر الفرد ، ولكنها تشير إلى القدرة على التفكير الرشيد على أساس حقائق موضوعية ، فالفرد الذي يجمع المعلومات ويتأثر بالآخرين ويقرر تغيير السلبيات إنما يفعل ذلك من خلال ذات البالغ ، والفرد الذي يجمع الحقائق وينظمها ويصنع القرارات على أساس الحقائق الموضوعية يكون في حالة ذات البالغ.

ومن أهم سمات ذات البالغ أنها تجمع وتشغل وتخزن المعلومات على أساس الخبرات السابقة وتضع كل الاحتمالات الممكنة قبل التصرف ، كما أنها ترى أن هناك مصادر مختلفة للمعلومات سواء العالم الخارجي (عالم الحقائق والأرقام والأشياء والأشخاص) أو العالم الداخلي (المشاعر والتخيل والاتجاهات والقيم والوجدان...)

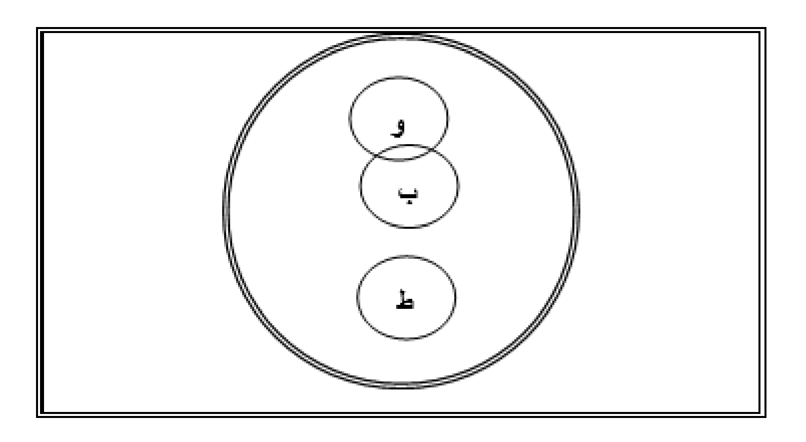
ومن أهم الأسباب التى تدعو إلي تقوية وتدعيم ذات البالغ أنها بمثابة المدير للشخصية ، وذات البالغ في دور المدير تعنى أنها تتخذ قرارات لما هو مناسب للاستعمال من ذات الوالدية وذات الطفولة وتستطيع أن تتولى إدارة الشخصية من خلال :

- الوقوف بمثابة حكم حينما يكون هناك صراع داخلي بين ذات الوالدية وذات الطفولة.
- التصرف كحامي لذات الطفولة حينما تشعر أنها مهددة.
- وضع الأهداف المعقولة وتقرير الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف.
- اختيار واستعمال ذات الوالدية بشكل مناسب.
- اختيار واستعمال ذات الطفولة بشكل مناسب.
- تعلم طرق جديدة للتفكير والتصرف.

وطالما أن التفكير الواضح هو سمة ذات البالغ ، فأحياناً يصاب هذا التفكير بالتشويش من خلال اختيارات ذات الوالدية وذات الطفولة وهذا يشير إلى تلوث ذات البالغ ، وقد يسبب التلوث ذات الوالدية : وذلك عندما يتأثر الفرد بشخصيات والدية حقيقية كانت متعصبة كما في الشكل رقم (٧/٧).

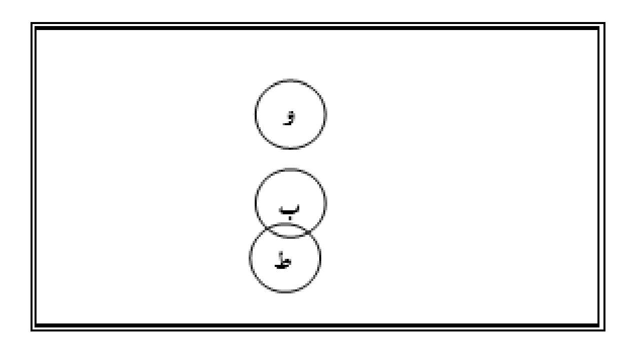
الشكل رقم (٧/٧)

تلوث ذات البالغ بذات الوالدية




كما قد يأتي التلوث من حالة ذات الطفولة إذا كان الفرد قد تعلم أن يكون غير واقعي يتأثر بالخيالات والأوهام فتستمر معه مهما كبر فتؤثر على تفكيره وسلوكه وهو في حالة ذات البالغ .

تلوث ذات البالغ بذات الطفولة




ويمكن إزالة تلوث ذات البالغ بإدراكها لاعتقادات وآراء ذات الوالدية أو مشـــاعر وتخيلات ذات الطفولـة التى لم يتم مراجعتهـا في ضـــوء الواقع وحينما تحـدث لحظـة الإدراك هـذه يعاد ضبطها بحيث لا يحدث التداخل.

### ٣) حالة ذات الطفولة :

تشتمل حالة ذات الطفولة على كل التلقائيات والتصرفات الفطرية التى ولد الشخص عليها ، كما تحوى أيضاً تسجيلات للتدريبات والخبرات منذ الطفولة.

وبصفة عامة فالأفراد حينما يتصرفون بنفس الطريقة التى كانوا يفعلونها في طفولتهم فإنهم يكونون في حالة ذات الطفولة. فالطفل وهو صغير قد يتصرف بعنف مثل الصراخ والبكاء ليحمل والده على الموافقة على شئ معين ثم بعد ذلك يفعل نفس الشئ أو قريباً من ذلك عندما يكبر ليحصل على ما يريد. وكون الفرد في حالة ذات الطفولة لا تعنى بالضرورة أنه يتصرف بغباء أو تصرفات صبيانية وإنما تعنى أنه يتصرف وكأنه طفل صغير.

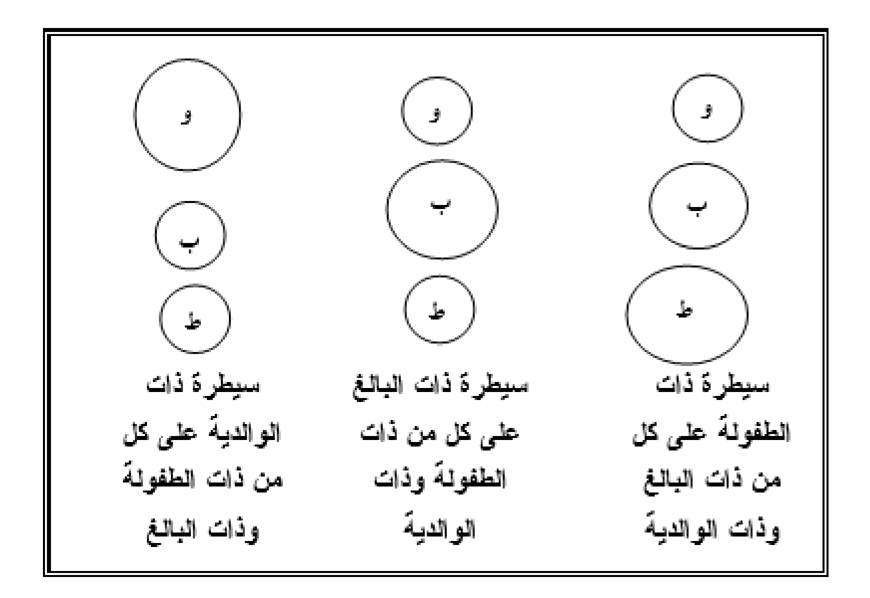
ويمكن تقسيم حالة ذات الطفولة إلى ثلاثة أجزاء مختلفة على النحو التالي :

أ- الطفل الفطري : ويمثل الجزء الحر أو الطليق وغير المراقب ، وهو تماماً مثل الرضيع بطبيعته تلقائياً ومحبا للاستطلاع ، والفرد الذي يفعل أي شئ يريد أن يفعله دون التفكير في العواقب يكون في حالة ذات الطفل الفطري.

ب- الطفل المتكيف : ويمثل ذلك الجزء المدرب والمتأثر بالمتغيرات الخارجية ويختلف الطفل المتكيف باختلاف نوع التدريب والتأثير الذي تعرض له. فبعض الأطفال يتكيفون على سماع عبارات مستمرة بأنهم أغبياء ولا يصلحون لأي شئ ، وعندما يكبرون فان هذا الجزء من شخصيتهم سوف يستجيب غالباً لهذا المشاعر المكتسبة ويكون في حالة ذات الطفولة المتكيفة عند حدوث هذه الاستجابة.

ج- الأستاذ الصغير (الباشا) : ويمثل ذلك الجزء الماهر أو الأستاذ الصغير في كل فرد ، فالأطفال الصغار عندهم ملكات ابتكارية وفطنة ويتعلمون استغلال الآخرين حتى يحصلوا على ما يريدون ، وعلى هذا فالفرد الذي يستغل تعبيرات وجهه ليجعل شخص آخر يشعر بالأسف أو يتألم من أجله يكون في حالة ذات الأستاذ الصغير (الباشا).

سيطرة ذات معينة على الشخصية



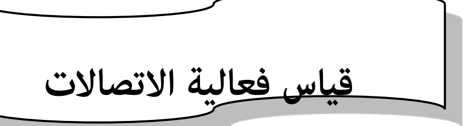

والآن كيف يمكننا الاستفادة من تحليل العلاقات التبادلية في فهم إتجاهات وسلوك الأفراد وإجراء الاتصالات الفعالة والمعاملات بين الأفراد؟

يمكن الإجابة على هذا التســاؤل من خلال بيان أثر العلاقات التبادلية لخدمة الاتصــالات بين الأشخاص حيث تأخذ الاتصالات أكثر من صورة .

أنماط الاتصال بين الأشخاص في ظل نظرية تحليل العلاقات

| | اتصالات مكملة (متسقة) | اتصالات متقاطعة | اتصالات خفية |
|---|---|---|---|
| (أ) | و ب ط — و ب ط<br>مرؤوس — مرؤوس | و ب ط — و ب ط<br>نكتة | و ب ط — و ب ط |
| (ب) | و ب ط — و ب ط | و ب ط — و ب ط<br>كم الساعة الآن؟ | و ب ط — و ب ط |
| (ج) | و ب ط — و ب ط<br>رئيس — مرؤوس | و ب ط — و ب ط | |
| | التبادل المناسب والمتوقع والذي يعتمد على العلاقات البشرية الصحية ، ويعني التقدير الصحيح للطرف المرسل لحالة الذات للطرف المستقبل. | يحدث التبادل المتقاطع حينما تكون حالة الذات في الشخص المستقبل ليست هي نفس الذات التى توقعها الشخص المرسل | وهى تنطوي على أكثر من حالة لها ذات عند إجراء عملية الاتصالات فهناك اتصالات ظاهرة وأخرى خفية |

## تطبيق عملي :




تقدم هذه القائمة فرصة لك لكي تحكم على مدى فعاليتك في إجراء علاقتك واتصالاتك، وسوف تساعدك على فهم أفضل لكيفية تقديم نفسك للآخرين والاستفادة من قدراتك في التعامل والاتصال بهم من خلال تعاملاتك وأنشطتك.

نرجو منك التفضل بالإجابة عن كل سؤال بأسرع ما يمكن تبعا لما تشعر به في نفس لحظة قراءته. كما نرجوا ألا تتأثر بأي شخص وأنت تجيب على هذه القائمة ، ويمكنك مناقشتها مع أى شخص بعد استكمال الإجابة عليها.

تذكر أن صدق الإجابة ضروري جدا ، ونرجوا الصراحة الكاملة أثناء إجابتك عن تلك القائمة. مع ملاحظة أن عمود "نعم" يمكن استخدامه عندما تكون إجابتك بأن هذا العنصر يحدث معظم الوقت أو عادة. في حين أن عمود "لا" يمكنك استخدامه عندما تكون إجابتك أن هذا العنصر لا يحدث أبدا أو نادرا ما يحدث. هذا ويتم استخدام عمود "أحياناً عندما لا تميل إجابتك إلى "نعم أو "لا" ونرجو منك عدم استخدامه كلما أمكن.

والآن ......

اقرأ كل سؤال بعناية ، وإذا لم تسطع الإجابة المحددة لسؤال ما ، أجب بأفضل ما يمكنك ولكن تأكد من الإجابة على كل سؤال ، أجب بما تشعر به فور قراءتك للسؤال.

الرجا وضع علام (√) أمام الإجابة التى تراها مناسبة لكل عنصر من العناصر التالية :

| الأسئلة | نعم | لا | أحياناً | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| ١- هل تخرج كلماتك خلال تحدثك بالطريقة التى تحبها؟ | | | | |
| ٢- عندما يوجه إليك سـؤالا غير واضـح ، هل تسـأل الشـخص الذي وجهه أن يشرح لك ما يعنى أو ما يقصد؟ | | | | |
| ٣- عندما تحاول شرح موضـوع ما ، هل يتدخل الآخرون لمسـاعدتك في توضيح ما تريده؟ | | | | |
| ٤- هل تفترض أن الطرف الآخر يفهم مباشرة ما تقوله ، دون حاجتك إلى شرح ماذا تعنيه تفصيلا؟ | | | | |
| ٥- هل تسـأل الشـخص الذي تحدثه عما يشـعر به تجاه النقطة أو الموضوع الذي تحاول إقناعه به؟ | | | | |
| ٦- هل تجد صعوبة في التحدث إلى الآخرين؟ | | | | |
| ٧- في حـديثـك مع الآخرين هـل تحـاول أن يكون محور حـديثـك في الموضوعات ذات الاهتمام المشترك بينكما؟ | | | | |
| ٨- هل تجد صـعوبة في عرض أفكارك عندما تكون مختلفة عن دائرة اهتمام من حولك؟ | | | | |
| ٩- في المحادثات ، هل تحاول أن تضع نفسك مكان الشخص الآخر؟ | | | | |
| ١٠- في المحادثات ، هل تميل إلى أن تتحدث أكثر من الشخص الآخر؟ | | | | |
| ١١- هل تعتقد أن نبرات صوتك مؤثرة في الآخرين؟ | | | | |
| ١٢- هل تحجم عن أى قول تعتقد أنه سوف يسبب أذى للآخرين؟ | | | | |
| ١٣- هل من الصعب أن تقبل النقد البناء من الآخرين؟ | | | | |
| ١٤- عندما يؤذى أحداً ما شعورك ، هل تناقش ذلك معه؟ | | | | |
| ١٥- هل تجد غضــاضـــة في الاعتذار لشـــخص ما اســـتشـــعرت جرح مشاعره؟ | | | | |
| ١٦- هل تشعر بالضيق إذا لم يوافق الآخرون على أفكارك وآرائك؟ | | | | |
| ١٧- عل تجد صـعوبة في التفكير المركز عندما تكون غاضـباً من شخص ما؟ | | | | |
| ١٨- هل تحرص على عدم مخالفة الآخرين عندما تستشعر أن المخالفة في الرأي تغضبهم منك؟ | | | | |
| ١٩- عندما تختلف مع شـخص ما ، هل تسـتطيع مناقشـته في سـبب الخلاف دون غضب؟ | | | | |
| ٢٠- هل تقتنع بطريقتك في تسوية الخلافات مع الآخرين؟ | | | | |
| ٢١- هل تشـعر بالارتياح تجاه الشـخص الذي تشـعر أنه يضـايقك أو يداهنك؟ | | | | |

| الأسئلة | نعم | لا | أحياناً | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| ٢٢- هل تتجهم وتعبس لوقت طويل إذا شوش عليك شخصا ما أثناء حديثك؟ | | | | |
| ٢٣- هل أنت قادر بصفة عامة على الثقة في الأفراد الآخرين ؟ | | | | |
| ٢٤- هل تجد أنه من الصعب مجاملة الآخرين وإطرائهم؟ | | | | |
| ٢٥- هل تتعمد إخفاء عيوبك وأخطائك عن الآخرين؟ | | | | |
| ٢٦- هل تساعد الآخرين على فهمك وذلك من خلال الإفصاح عن تفكيرك وشعورك ومعتقداتك؟ | | | | |
| ٢٧- هل من الصعب عليك الوثوق في الآخرين ائتمانهم على أسرارك؟ | | | | |
| ٢٨- هل تميل إلى تغيير موضوع الحديث عندما تجد أن المناقشة بدأت تثور فيها المشاعر؟ | | | | |
| ٢٩- في محادثتك هل تسمح للطرف الآخر أن ينهى حديثه قبل أن يتلقى رد فعلك عن هذا الحديث؟ | | | | |
| ٣٠- هل تجد نسك غير منتبه لما يقوله الآخرين أثناء حديثهم معك ؟ | | | | |
| ٣١- هل تحاول أن تصغي باهتمام عندما يتحدث معك شخص ما؟ | | | | |
| ٣٢- هل يبدو على الآخرين أنهم منصتين أثناء حديثك معهم؟ | | | | |
| ٣٣- خلال المحادثة هل من الصعب بالنسبة لك أن تتفهم الأمور كما يراها الآخرين؟ | | | | |
| ٣٤- هل تتظاهر بالإنصات للآخرين مع أنك في حقيقة الأمر غير منصت لهم؟ | | | | |
| ٣٥- في المحادثات هل تستطيع أن تتبين الفرق بين ما يقوله الفرد وما يشعر به؟ | | | | |
| ٣٦- خلال محادثتك ، هل تستشعر دون صعوبة رد فعل الآخرين لحديثك؟ | | | | |
| ٣٧- هل تشعر بأن الأفراد الآخرين يتمنون أن تكون شخصية مختلفة عما أنت عليه الآن؟ | | | | |
| ٣٨- هل يفهم الآخرين حقيقة مشاعرك؟ | | | | |
| ٣٩- هل يلاحظ الآخرين أنك تعتقد أنك باستمرار على حق؟ | | | | |
| ٤٠- هل تعترف بالخطأ عندما تعرف أنك مخطئ في أمر ما؟ | | | | |

## الفصل الثامن

# القيادة الإدارية

- تعريف القيادة وأهميتها.
- عناصر القيادة.
- نظريات القيادة.
- القيادة والقوة ورد فعل المرؤوسين.
- تطبيق عملى : هل تعرف نمطك القيادي.

## الفصل الثامن

## القيادة الإدارية

- تعريف القيادة وأهميتها.
- عناصر القيادة.
- نظريات القيادة.
- القيادة والقوة ورد فعل المرؤوسين.
- تطبيق عملى : هل تعرف نمطك القيادي.

# مقدمة

المدير هو الشخص المسؤول عن إدارة مجموعة الموارد البشرية بإحدى الوحدات الإدارية داخل المنظمة بحيث ينظم العلاقات والمعاملات فيما بينهم بما يسهم فى تحقق مجموعة الأهداف المرجوة بمراعاة الظروف والعوامل المحيطة.

ومن ذلك يتضح أن المدير هو الشخص الطبيعى الذى يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول ، وهذا يعنى بالدرجة الأولى أنه ملتزم ذاتياً وليس ملزماً خارجياً بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التى تيسر تحيق الأهداف ، هذا بجانب تولى هذا المدير مسئولية مزاج مجموعة الموارد المزيج المناسب لكل عمل أو نشاط لما يحتاجه من أموال وموارد ، وأفراد ، وتحفيز... الخ ، وما دامت الإدارة فى جوهرها هى إدارة الناس ، فتنظيم العمل وتنسيق العلاقات والمعاملات والإجراءات فيما بين البشر يعتبر البعد الثالث والهام فى عمل المدير.

ويمكن القول أن المدير وهو يدير مجموعة الأنشطة والمهام يضع نصب عينيه مجموعة الأهداف التى يرجو سواء منها ما يتعلق بأهدافه الشخصية أو أهداف منظمته التى يرجو مرءوسيه لدرجة يمكن معها القول أنه يدير عملية تحقيق التوافق فى الإشباع من خلال مجموعة متعددة وأحياناً كثيرة متعارضة من الأهداف.

إن المدير حتى يحقق ذلك يعمل من خلال مجموعة متكاملة من الوظائف تتمثل فى : ١- وظيفة التخطيط. ٢- وظيفة التنظيم. ٣- وظيفة التوجيه القيادة ٤- وظيفة المتابعة والرقابة.

وهى وظائف متكاملة مترابطة متفاعلة ليس بينها فواصل زمنية أو مكانية وإنما هى متلاحمة وإن تم تقسيمها وترتيبها فللأغراض البحثية فقط.

ونتناول فى هذا الفصل الموضوعات التالية :

- تعريف القيادة وأهميتها وعناصرها.
- نظريات القيادة.
- القيادة والقوة ورد فعل المرؤوسين.
- تطبيق عملى : هل تعرف نمطك القيادى

## تعريف القيادة وأهميتها

القائد Leader هو الشخص الذى يوجه أو يرشد ويحفز الآخرين ويشير ذلك إلى وجود علاقة بين شـخص يوجه وأشـخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه، ولقد تعددت تعريفـات القيـادة واختلفـت الآراء حولهـا وفقـاً لنوعيـة الفكر الـذى يتبنـاه الكتاب ومجـال تخصـــصـــهم وخبراتهم فى مجال العمل ، ولكنها ترتكز على عملية التأثير فى الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.

وأيـا كانت تعريفات القيادة فإن هناك اتفاقاً بين الكتاب والباحثين فى موضـــوع القيادة على أنها تشتمل على الأبعاد التالية :

- وجود قائد يعنى وجود تابعين له يسمعون له ويطيعونه.
- تســـتند القيادة على مفهوم التأثير فى الآخرين ، والاعتماد على أكثر من نوع من أنواع القوة (الشرعية /الثواب/ العقاب /المعلومات/ المرجعية..)
- تســـعى القيـادة إلى تحقيق مجموعـة أهـداف تتعلق بـالجماعـة والتنظيم ، فالجماعة تسـعى إلى تحقيق الرضـا الوظيفى والإشباع المادى والمعنوى والتنظيم يسعى إلى تحقيق الإنتاجية والنمو والبقاء.

وتبرز أهمية القيادة وضرورتها من خلال استعراضنا للنقاط التالية :

١- إن القائد هو الذى يحدد أهداف الجماعة ويبنيها ويفسرـــها بالشـــكل الذى ييسر لأفراد الجماعة الالتزام بها وتحقيقها ، وقد يتطرق الأمر لمناقشتها معهم والتعرض لبعض التفاصيل التى تدعم خطوات الجماعة.

٢- إن القـائد هو الذى يخطط أســـاليب العمل ويســـعى للتنســـيق فيما بينها فهو الذى يعى جيداً إمكانيات الأفراد والموارد الأخرى ومدى قدرة الأفراد على تحمـل المســـئوليـة ومن ثم يمكن توظيف هـذه الإمكـانيـات دون تعارض أو ازدواج.

٣- إن القـائـد هو الـذى ينظم العلاقـات بين أفراد الجماعـة حيـث تلتقى عنـده خطوط العلاقـات بين مختلف أفراد الجماعـة ويقوم القـائـد بتنظيم علاقـات العمل عن طريق التخطيط والتنســيق وتوزيع العمل والتوجيه والمتابعة، كما يسـعى بالإضـافة إلى ذلك لمواجهة الصرـاع والتوزيع والضـغوط التى قد تظهر داخل الجماعة.

٤- إن القـائـد هو الـذى يربط نشـــاط الجماعة بغيرها من الجماعات حيث تمتد مهام عمله لتشتمل على ربط نشاط جماعته بغيرها من جماعات العمل.

ويلخص أحـد الكتـاب الـدور الهام للقيادة فى أربعة جوانب رئيســية تتمثل فى: الجـانـب التنظيمى ، والجـانـب الإنســـانى ، والجـانـب الاجتماعى ، والجانب الخاص بالأهداف. وفيما يلى عرضاً مختصراً لهذه الجوانب.

١) الدور التنظيمى للقائد : حيث لا يقتصرـ دور القائد على مجرد إصـــدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات تتم فى الحدود المرسومة لها ، بل يمتد ليشمل إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ، ويبعث النشاط فى نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنويـة عـالية. كما يبرز دور القائد التنظيمى من خلال قدرته على تنســـيق نشاطات المرؤوسين وتوجيه جهودهم ،وربط أقسام التنظيم الإدارى بالعاملين فيها ، وبالأهداف التى يسعى التنظيم لتحقيقها.

2) الدور الإنســانى للقائد : ويتضـح أهمية الجانب الإنســانى فى عمل القائد، إذا ما أدركنـا أن تحقيق أهـداف منظمات الأعمال تتم من خلال الأفراد بـالـدرجـة الأولى. وعملية التوجيه التى تعتبر محور نشـاط القيادة ، تنصـب أسـاسـاً على السـلوك الإنسـانى للأفراد ، مسـتهدفة تنمية روح التعاون الاختياري بينهم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادة التنظيم والعاملين فيه. كما يتضح دور القيادة فى الجانب الإنســانى إذا ما اســتعرضــنا مســئوليات القائد فى مجال العلاقات الإنســـانية والمتمثلة فى التركيز على التفاهم المتبادل ، واشراكهم فى كل ما يمس شـــئونهم ، والاعتـداد بما يبدونه من آراء واقتراحات ، واشـــعار كل مرؤوس بالتقدير والاعتراف لما يبذله من مجهود ، وحفزه على العمل بحماس ورضـــا ، وتمكينه من استخدام مهاراته فى العمل.

٣) الجانب الاجتماعى للقائد : ومن المظاهر الهامة الاجتماعية القائد امتداد علاقته بالمرؤوسين خارج نطاق العمل فى شكل ممارسة الأنشطة الرياضية والثقافية أو الترفيهية. ويبرز دور القيادة هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين المرؤوسين. من ناحية أخرى ، ويتأثر سلوك القائد بقيم وعادات وتقاليد الأفراد وكذلك المجتمع المحيط ، ويجب على القائد الناجح تقدير هذه النواحى وأخذها فى الاعتبار حتى يستطيع تحقيق أهدافه التنظيمية بالكفاءة والفاعلية المرغوبين.

٤) مسئولية القائد عن تحقيق أهداف التنظيم. على الرغم من تعدد وتباين الأهداف التنظيمية تبقى وظيفة القائد ودوره فى تحقيق الهداف واحد فى جميع المنظمات ، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال تحديدها وتوضيحها للمرؤوسين ، وبين أهداف المجتمع ككل.

والخلاصة ، أن القيادة فى أى موقع ، تعتبر روح التنظيم وعليها تتوقف فاعليته وحيويته واستمرار وجوده.

## عناصر القيادة

بناء على استـــتعراضـــنا لمفهوم القيادة وأهميتها يمكن إنجاز العناصر الجوهرية للقيادة الفعالة فيما يلى :

أولاً : القدرة على التأثير : وتتعدد الوسـائل التى يمكن للقائد ان يسـتخدمها لإحداث التأثير المطلوب فى مرؤوسيه ومن أهم هذه الوسائل :

أ- الإثـابـة : حيـث تعتبر المكـافـأة عـاملاً هاماً فى حفز المرؤوســين على العمل بنشاط.

ب- الإكراه : وتقوم هذه الوسـيلة على اسـتخدام المدير لسـلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخواف والتهديد وتوقيع الجزاء.

ج- القوة المرجعيـة : وتعنى ان يتخـذ المـدير من تفهمـه لخلفيـات مرؤوســيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهة نظرهم مرجعاً أو مدخلاً للتأثير فيهم.

د- قوة الخبرة : حيث تزداد قدرة المدير فى التأثير على مرؤوســيه كلما اتســمت شـخصـيته بالمرونة ، وكان على دراية كبيرة بالنواحى الخاصـة بالنشـاط الذى يعمل فيه.

هــــ- قوة الشرـعية والرشـد : وذلك بأن يحاول المدير فى إطار من الشرـعية تغيير اتجاهات مرؤوسيه وميولهم وتقاليدهم من خلال ترشيده لسلوكهم. ولا شك أن فهم المدير للعلاقات الاجتماعية غير الرسـمية التى تنشأ بين أفراد الجماعة ، وإدراكـه لإبعـادها ومعرفته لاتجاهات الأفراد ، يؤدى إلى زيادة قوة وفاعلية التأثير التى يمكن أن يمارسه على مرؤوسيه من خلال هذه العلاقات.

ثانياً : المقدرة على توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم : تستهدف عملية التأثير التى يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه. تنظيم جميع القوى البشرية التى توجد فى التنظيم وتوجيهها وضـبط سـلوكها فى جميع المواقف. فالمدير يشرـف على مجموعـة من التـابعين الـذين يختلفون من حيـث الســن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. والمدير القائد هو الذى يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً رغم أوجه الاختلاف بينهم.

ثالثاً : المقدرة على تحقيق الهدف : فالغرض الأساسى من عملية التوجيه التى يقوم بها القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوحيده لجهودهم ، إنما يتمثل فى تحقيق الهدف المنشود للتنظيم. ورغم أن أهداف التنظيم قد تختلف مع أهداف المجموعات الفرعية للتنظيم أو مع الأهداف الشخصية للتابعين ، وكذلك الأهداف الشخصية للمدير القائد، مما يحاول إيجاد نوع من التوازن والتوفيق بين تلك الأهداف المتعددة، والتى قد تبدوا متعارضة أحياناً ، ليصل بالتالى إلى تحقيق الهدف النهائى للتنظيم.

رابعاً : المقدرة على تحقيق الاتصال الفعال : إذ تعكس التعاريف السابقة للقيادة قدرة القائد على إحداث التأثير الشخصى- بوسائل التأثير المتعددة والتى يمكن ممارستها من خلال عملية الاتصال. ويستهدف الاتصال فى هذه الحالة ليس مجرد نقل المعلومات او الأفكار ولكن كذلك التأثير على اتجاهات التابعين ، حتى يجعلهم مستعدين للتحرك فى اتجاه الهدف الذى ينبغى تحقيقه.

## نظريات القيادة

تعددت الدراسات والبحوث التى أجراها العلماء سعياً للتعرف على النمط القيادى الفعال الذى يتمكن من إدارة الموارد المتاحة للمنظمة وتحقيق أهدافها. ومن أقدم النظريات فى هذه الصدد ما قدمه ليفيت وهوايت (Lippitt , White , 1930) حول أنماط القيادة حيث قدما ثلاثة نماذج للقيادة وهى القيادة الأوتوقراطية ، والقيادة الديمقراطية ، والقيادة غير الموجهة. وفى فترات الأربعينات والخمسينات تركزت الاهتمامات حول سمات القائد فظهرت نظرية السمات فى القيادة. ثم كانت الاتجاهات السلوكية فى القيادة من الدراسات التى أجرتها جامعتى أوهايو وميتشجان والتى اهتمت بدور القائد نحو العاملين ومشاعرهم والعمل وإنتاجية ، هذا بالإضافة إلى جهود يليك وموتن من خلال نموذج الشبكة الإدارية.

ومع تدخل فيدلر لدراسة أبعاد ومحددات القيادة ، أعطى فتحاً جديداً لإدخال ظروف الموقف كمتغيرات تتفاعل مع خصائص القائد وبالتالى يمكن تحديد مدى فعالية الأسلوب القيادى بناء على اهتمام القائد بالأفراد واهتمامه بالعمل إلى جانب

ظروف القوة والســلطة على الســلم الوظيفى لكل من الرئيس والمرؤوس ثم كانت جهود هـاوس فى نظريتـه المســار - الهـدف ، وجهود وليم ريـدن لتحقيق الفعـالية القيادية وبالتالى تحقيق فعالية المنظمة.

وفيما يلى نستعرض بإيجاز تلك الدراسات والنظريات :

أولاً : نظرية الأنماط القيادية

تعد من أكثر النظريات شــيوعاً فى الفكر الإدارى ، إذ يتم تصــنيف القادة على أسـاس أسـلوب القائد وطريقته فى ممارسـة عملية التأثير على مرؤوسيه ، وفقا لتلك النظرية يمكن تصـنيف القيادة على ثلاثة أنماط رئيسية وفقا للدراسة التى أعدها كل من Lippitt and White, 1930 هى :

(١) القيادة الأوتوقراطية : Autocratic Leadership

يتميز هذا النمط من القيادة بعدة خصائص يمكن ذكر أهمها على النحو التالى :

- اعتماد القادة على الســلطة الرســمية واتخاذها كأداة للتحكم والســيطرة على المرؤوسين لإجبارهم على تنفيذ الأعمال.
- تركيز كل السلطات فى يد القائد والانفراد بإصدار الأوامر والتعليمات التى تشتمل على التفاصيل.
- انخفاض ثقة القائد فى مرؤوسيه وعدم دعمه لمقترحاتهم أو تأييده لأدائهم.
- ضــعف وضآلة الاتصــالات من أســفل إلى أعلى والاعتماد بشــكل جوهرى على الاتصالات الهابطة.
- اســتخـدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات ، فالتخويف والترهيب أهم عند هؤلاء القادة من التبشير والترغيب.

ومن عيوب هذا النمط من القيادة أنها تؤدى لوجود شـــعور بعدم الرضـــا عند المرؤوســـين مما ينعكس بالســـالب على روحهم المعنوية ، هذا بالإضـــافة إلى تكوين شـــعور عدائى لدى المرؤوســـين نحو القائد وإلى ضـــعف كفاءتهم فى تحقيق الأهداف وإنجاز الأنشطة والأعمال وتفشى السلبية فى العمل والاكتفاء بالحد الأدنى من العمل الذى يجنبهم عقاب القائد.

ورغم عيوب هذا النمط إلا أن له متطلبات تطبيقه والاعتماد عليه بشكل جوهرى مثـل فترات الظروف الطارئة والأزمات وتختلف الظروف التى تتطلب الحزم والشـــدة لحســم الأمور ، هذا إلى جانب ضرورته مع المرؤوسين الذين يتطلب معاملتهم ذلك فى حالات الفوضى والتســـيب أو أنهم بطبيعتهم يميلون إلى الانقياد والتبعية والتهرب من تحمل المسئولية ونقص الثقة بالنفس.

(٢) القيادة الديمقراطية Democratic Leadership :

يتميز هـذا النمط من القيـادة ببعض الخصـــائص والســـمات يمكن إجمالهـا فيما يلى :

- الاعتماد على العلاقات الإنسـانية كأسـاس للتعامل م المرؤوسـين وبالتالى السـعى لإشباع حاجاتهم وخلق التعارف فيما بينهم وحل مشكلاتهم.
- إشراك المرؤوســـين فى بعض مهام القيادة من خلال المشـــاركة فى اتخاذ القرارات وتفويض السلطات والصلاحيات لهم فى بعض الأعمال.
- الثقة فى المرؤوسـين وتأييدهم وإشـعارهم بحرية المنافسة والاقتراح والاعتداد بما يبدونه من آراء.
- تزايد الاعتماد على الاتصـالات بكافة أنواعها سـواء الهابطة منها أو الصـاعدة أو تلـك الأفقيـة فيما بين المرؤوســـين لتدعيم الآراء ونقل الخبرات والاســـتفادة بالكفاءات.

- الميل إلى استخدام التحفيز الإيجابى والتشجيع المستمر ومنح المكافآت بدرجة أعلى من التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات.

ومن مزايا القيادة الديمقراطية أنها تشبع جو من الرضا والارتياح لدى المرؤوسين مما ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية لهم وتدعيم روح المودة والتعاون والولاء للتنظيم والقائد ، هذا إلى جانب مساهمتها فى توفير الكفاءة العالية لدى المرؤوسين فى تحقيق الأهداف وخلق الروح الإيجابية فيهم.

أما أهم عيوب هذا النمط القيادى ما قد يبدو من تنازل فى العملية القيادية من القائد لمرؤوسيه والاستغلال السيئ لهذا التنازل من قبل المرؤوسين ، هذا بالإضافة إلى أن طبيعة عمل بعض القادة قد لا يتيح لهم تبادل الرأى مع المرؤوسين ، وأخيراً قد لا يميل المرؤوسين إلى تحمل المسئولية ولا يرغبونها وإنما يفضلون القائد الحازم.

(٣) القيادة غير الموجهة (الفوضوية) Laissez – Fair Leadership :

يتميز هذا النمط من القيادة بقدر كبير من الحرية ويسمح به القائد لمرؤوسيه يحددونه ويختارونه ويقررونه ، وتنخفض درجة مشاركة القائد إلى حد كبير وتتمثل أهم مميزات هذا النمط فيما يلى :

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التى يرونها مناسبة لإنجاز العمل.
- الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق والميل لإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة.
- تزايد الاعتماد على سياسة الباب المفتوح فى الاتصالات وتبدو وجود هذا النمط فى الحياة العملية أو استمراره إن وجد لعدم قدرته على تحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال.

## ثانياً : نظرية السمات :

إن دراسة خصائص القادة وسماتهم لتعد من أولى الدراسات الخاصة بسلوك القادة وتأثيرهم فى سلوك مرؤوسيهم ، إذ اهتمت تلك الدراسات ببحث وتحليل الخصائص المميزة للقائد عن الشخص العادى من حيث الذكاء والطموح وتحمل المسئولية والمبادأة ... وغيرها ، ولقد تعددت تلك الدراسات وكان من بينها تلك الدراسة الشاملة التى أجراها ستوجل Stogdill وراجع كافة البحوث التى تمت منذ ١٩٤٨ وصنف السمات الواجب توافرها فى القائد فى مجموعات ست على النحو المبين بالجدول رقم (٨-١) وهى على النحو التالى:

١- الخصائص الجسمية : وتهتم ببعض الحقائق الطبيعية كالعمر والمظهر والطول والوزن وهى بطبيعة الحال يجب أن تكون فى وضع أفضل مما هى عليه عند مرؤوسيه.

جدول رقم (٨-١)

بعض الأمثلة لسمات القيادة التى تم دراستها

| الخصائص الجسدية | الخلفية الاجتماعية | الذكاء |
|---|---|---|
| العمر<br>الوزن<br>الطول<br>المظهر | التعليم<br>التنقل<br>المركز الاجتماعى<br>الطبقة العاملة التى ينتمى إليها | الحكم على الأمور<br>الحسم<br>الطلاقة فى الحديث |
| **الشخصية** | **الخصائص المرتبطة بالعمل** | **الخصائص الاجتماعية** |
| الاستقلال<br>الثقة بالنفس<br>الالتزام<br>الإقدام والجسارة | حاجة الإنجاز<br>المبادأة<br>الإصرار<br>حاجة المسئولية<br>الاهتمام بالآخرين<br>الاهتمام بالنتائج<br>حاجة الأمن | القدرة على الإشراف<br>التعاون<br>المهارة الشخصية<br>الاستقامة<br>حاجة النفوذ |

المصدر :

- E. Bass Stogdill Handbook of Leadership (New York , free press , 1981)

٢- الخلفيـة الاجتماعية والاقتصـــادية : بما تشـــتمل عليه من عناصر مثل التعلم والمركز الاجتماعى وإمكانية التنقل.

٣- الذكاء : إذا يجب أن يتصف القائد بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة فى الحديث والقدرة الفكرية المتميزة.

٤- الشخصية : من مميزات شخصية القائد اليقظة والثقة بالنفس والتكامل الذاتى وتأكيد الذات والتحكم والسيطرة.

٥- الخصـــائص المرتبطة بالعمل : وذلك من خلال حرص القائد على تحقيق نتائج إيجابية مســتمرة والرغبة فى الإنجاز وتحمل المســئولية والمبادأة وحب الحب حيث الدافعية مرتفعة للإنجاز والتوجه للعمل الجاد.

٦- الخصـائص الاجتماعية : حيث يشـارك القادة فى الأنشـطة المختلفة ويتفاعلون مع عدد كبير من الناس ويتعاونون مع الآخرين.

ثالثاً : النظريات السلوكية :

من أبرز الـدراســـات التى أجريـت حول الـدور الســـلوكى فى القيادة منذ نهاية الأربعينات دراســات جامعة أوهايو وميتشــجان ، وكان الهدف من هذه الدراســات فحص العلاقة بين سـلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة وأهم هذه المقاييس درجة رضاء المرؤوسين عن القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين.

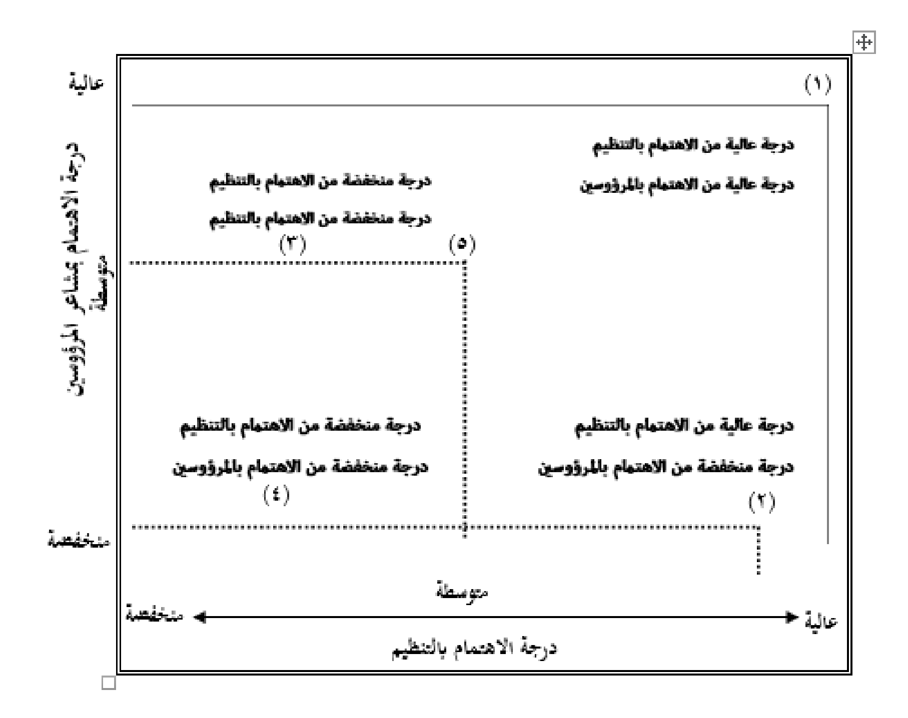
وتوصلت دراسات جامعة أوهايو إلى تحديد بعدين جوهرين للقيادة :

- البعد الأول : القائد الذى يهتم بمراعاة مشاعر المجموعة (يركز على العاملين)
- البعد الثانى : القائد الذى يهتم بنتائج التنظيم (يركز على العمل)

وقد وجدت الدراسة أن النمط الأول من القيادة يظهر أسلوباً قيادياً بأعلى درجة من الاهتمام بالتنظيم والمرؤوســين معاً ، فى حين نجد النمط الثانى لديه قدرة عالية من الاهتمام بـالتنظيم وقـدر قليـل من الاهتمام بالمرؤوســين والنمط الثالث يتميز بالوسطية من الناحيتين ويوضح ذلك الشكل رقم (١/٨)

شكل رقم (١/٨)

أبعاد القيادة فى دراسة جامعة أوهايو والأنماط القيادية المترتبة عليها




وفى جامعة ميتشجان توصلت الدراسات إلى نمطين متميزين للقيادة متشابهين مع أسس وأبعاد الدراسة بجامعة أوهايو حيث تم التوصل من خلال دراسات ميتشجان إلى تحديد أسلوبين متميزين من أساليب القيادة هما :

١- الأسلوب القيادى الذى يهتم بالعمل : ويهتم بالإشراف الفعال واستخدام القوة الشرعية والالتزام بجداول الإنتاج وتقويم أداء العمل.

٢- الأسلوب القيادى الذى يهتم بالموظف : ويهتم بالأفراد ويركز على تفويض السلطات وإشباع حاجات الموظفين.

ولقد قام فرنسيس ليكرت بدراسة نماذج السلوك القيادى وتوصل إلى التمييز بين أربعة أنماط للقيادة وهى :

١- النمط التحكمى المستغل : وتتم عملية اتخاذ القرارات فى إطاره بشكل مركزى شديد ، والاتصالات هابطة والتفاعل قليل بين القائد ومرؤوسيه ويشوبه الخوف وعدم الثقة ويسود التهديد والرقابة والسيطرة الشديدة.

٢- النمط التحكمى الخير : وهو لا يختلف عن النمط الأول إلا فى الإحساس الطيب الذى يستشعره القادة عند تعاملهم مع المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

٣- النمط الاستشارى : ويسمح هذا النمط بممارسة الاتصالات الصاعدة والهابطة ويوجد مجال لتحقيق التغذية المرتدة وتوجد مساحة لمشاركة المرؤوسين فى عملية اتخاذ القرارات ، إلا أن القادة مازالوا يحتفظون بالدور الحاسم فى عملية اتخاذ القرارات.

٤- النمط المشارك الديمقراطى : ويمثل نمط المشاركة الكلية حيث يثق القائد فى مرؤوسيه ثقة كاملة ويستشيرهم ويحصل منهم على لأداء والأفكار ويشجعهم على اتخاذ القرارات فى كافة المستويات ويتيح لهم الفرصة للإبداع والابتكار ويفوض لهم السلطة.

ومن النماذج المعروفة فى مجال الأنماط القيادية نموذج الشبكة الإدارية Managerial Grid الذى قام بتنميته وتقديمه بليك وموتن Blake & Mouton ، وتعمل الشبكة الإدارية على تصنيف القادة إلى عدة أنماط اعتماداً على متغيرين أساسين هما:

١- الاهتمام بالإنتاج والعمل.

٢- الاهتمام بالناس والأفراد.

وقد ضمت الشبكة ٨١ نمطاً ركز الباحثان على خمسة أنماط رئيسية منها نظراً لتميزها واقترانها ببعض النظريات السابقة فى الفكر الإدارى ، وتعبيرها عن باقى الأنماط بشكل أو بآخر.

وقد تم وضع تلك الأنماط فى مصفوفة سميت بالشبكة الإدارية يمثل بعدها الأفقى الاهتمام بالعمل وبعدها الرأسى الاهتمام بالعاملين وتقع درجة الاهتمام لكل من البعدين على مقياس من تسع درجات تعطى فيه درجة واحدة لأقل درجات الاهتمام بالعمل أو العاملين ، وتسع درجات لأعلى درجات الاهتمام، وقد تم وضع الأنماط الخمسة فى زاوية المصفوفة وفى وسطها كما يوضح ذلك الشكل رقم (٢/٨) وتتمثل هذه الأنماط فيما يلى :

**١- النمط ( ١ ، ١ ) : ويمثل النمط السلبى ، ويعطى اهتمام محدود لكل من الإنتاج والعاملين.**

**٢- النمط ( ٩ ، ١ ) : ويمثـل النمط العملى ، ويهتم أســاســاً بـالإنتاج بينما يكون اهتمامه بالعاملين بقدر محدود.**

**٣- النمط ( ٥ ، ٥ ) : ويمثـل النمط المتوازن ويهتم بـدرجة متوازنة بكل من الإنتاج والعاملين.**

**٤- النمط ( ١ ، ٩ ) : ويمثـل النمط الاجتماعى ويهتم بـالإنتـاج بقـدر محدود بينما يكون اهتمامه بالعاملين بدرجة كبيرة.**

**٥- النمط ( ٩ ، ٩ ) : ويمثـل النمط المتكامل ويهتم بكل من الإنتاج والعاملين بقدر كبير.**

# الباب الرابع

# سلوك المنظمة

# الفصل التاسع

# دوافع السلوك

- مفهوم الدوافع وأهمية دراستها .
- تصنيف الدوافع .
- نظرية تدرج الحاجات .
- المتغيرات الأساسية المؤثرة فى الدوافع .
- طرق تحفيز العاملين
- تطبيق عملى:إستقصاء دوافع السلوك

# مقدمة

يعمـل الأفراد داخـل المنظمات المختلفـة تدفعهم فى ذلك قوى وأســباب متعددة، اهتم العلماء والبـاحثين بـدراســة تلـك القوى والأســبـاب وتحليلهـا للتعرف على مكوناتها وترتيبها بما يؤدى لاستثمار الموارد البشرية أفضل استثمار ممكن.

إن موضــوع الدافعية يعد واحداً من أهم الموضــوعات التى يجب دراســتها وتحليلها فى مجال الإدارة والســلوك التنظيمى ولقد اهتمت مختلف النظريات والمدارس الإدارية بدراســة دافعية العامل وإن اختلفت العوامل التى اهتمت بها كل مدرسـة ، فقد درسـت المدرسـة الكلاسـيكية العـامـل كـأحـد العنـاصر المـاديـة واهتمـت بتحفيزه مـادياً وتدرج اهتمام المدارس الأخرى حتى توصلت إلى أن العامل يمكن تحفيزه من خلال عوامل عديدة معنوية كالتحدى والرغبة فى الإنجاز والنمو والتقدم بجانب العوامل المادية.

وفى ضـوء النتائج التى توصـلت إليها مدارس الإدارة ، كذلك بناء على ممارسات المنظمات ونتائج أعمالها أصـبح من الضرـورى أن تضـع كل منظمة هيكلا متكاملا لنظم الحوافز لديها يعتمد على تغطية النواحى المادية والمعنوية فى حياة العاملين ، وفى ضوء ذلك يتناول هذا الفصل الموضوعات التالية :

- مفهوم الدوافع وأهمية دراستها
- تصنيف الدوافع
- نظرية تدرج الحاجات
- المتغيرات الأساسية المؤثرة فى الدوافع
- طرق تحفيز العاملين
- تطبيق عملى : استقصاء دوافع السلوك

# مفهوم الدوافع وأهمية دراستها

تشير الدافعية إلى القوى التى تحرك الأفراد فى اتجاه معين وذلك للقيام بعمل ما أو التصرف حيال موقف محدد ، وبمعنى آخر هى القوى التى تحرك العاملين والمديرين لتحقيق إنتاجية أفضـــل ، ويمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة.

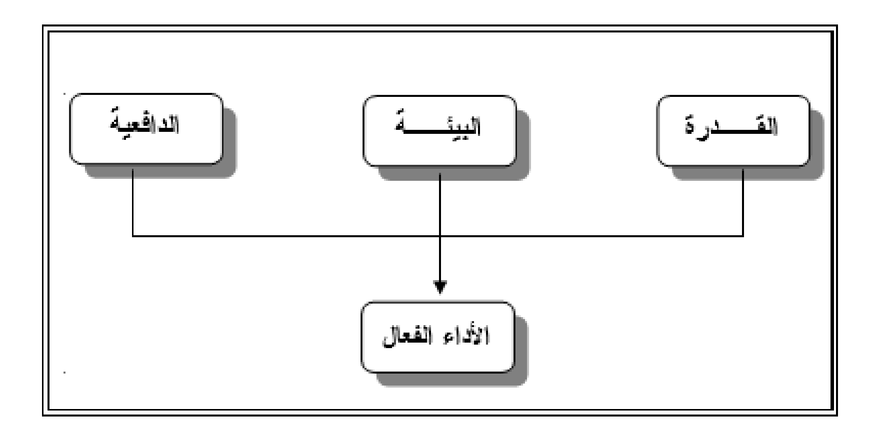
وبـنـاء عـلى ذلـك يمـكـن اســتـخـلاص ثـلاثـة ركـائـز جـوهـريـة تـدور حولها الدافعية :

١- الدافعية هى القوى المحركة والعوامل المثيرة لنشاط الفرد.
٢- الدافعية تؤدى إلى تحديد التوجه والهدف المراد تحقيقه.
٣- الدافعية توضح كيفية بدء السلوك والفعل واستمراره ونوعية ردود الأفعال المحتملة.

إن الأداء الفعال يعتمد على توافر ثلاثة قوى رئيسـية هى : القدرة ، والعوامل البيئية ، والدافعية ، ويوضح ذلك الشكل رقم (١/٧) :

الشكل رقم (١/٧)

العوامل المؤثرة على الأداء الفعال



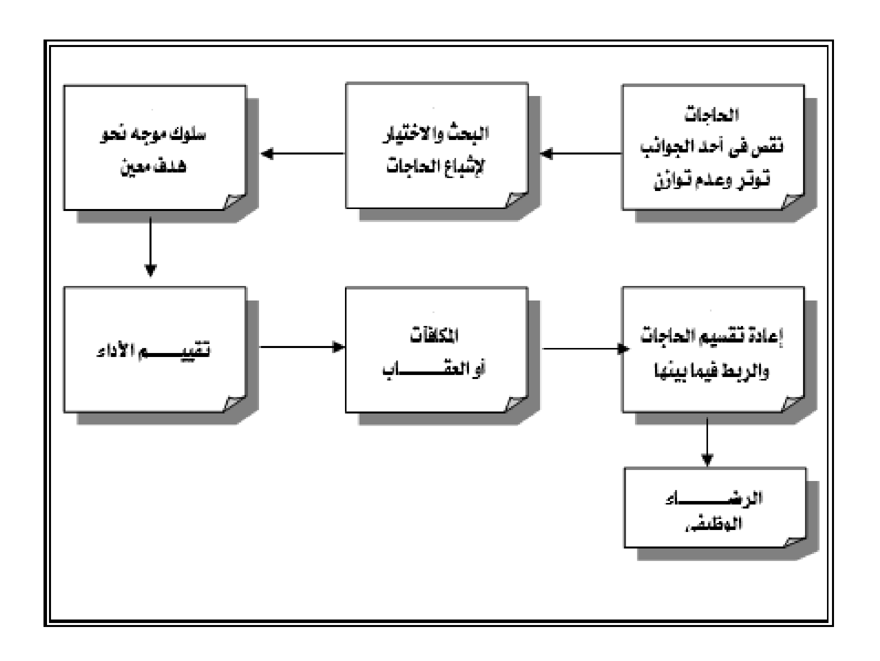
فـإذا توفرت القدرات الأســاســية لدى العاملين ، وقامت المنظمة بتدعيمها عن طريق العوامل البيئية والتنظيمية ، وتوفر قدر مناســب من الدافعية ، هنا يمكن تحقيق أفضــل النتائج وتتهيئ الفرصــة لتحقيق الغايات والأهداف. ومع تغير هذه العوامل يتغير الأداء وتتأثر الإنتاجية إيجاباً وسلباً.

فى العديد من الحالات يمكن للمديرين أن يســاعدوا مرؤوســيهم على تنمية قدراتهم من خلال التدريب ومنحهم الفرصــة للقيام بالأنشــطة والمهام المختلفة. كذلك يمكنهم توفير مجموعة من الظروف والعوامل البيئية والتنظيمية المساعدة كالإضاءة والتهوية والأمن والسلامة والجو المريح وغيرهـا من العنـاصر ، أمـا عوامـل الـدافعيـة فـإنها تختلف من فرد إلى آخر ، لأن الدافعية تمثل عوامـل وقوى داخلية فإنه لا يمكن ملاحظتها وقياســها وتحليلها والتعرف على أبعادها بدقة كما تقوم المنظمة بتحليل وقياس أرصدتها ومواردها وغيرها من إمكاناتها المادية.
وحيث أن النموذج الأســاسى للســلوك الإنســانى يبدأ من خلال تعرض الفرد لمثيرات معينة تؤدى بدورها إلى إثارة حاجاته ورغباته قاصـداً تحقيق هدف معين فإنه يصبح من الضرورى بيان مكانة وأثر الدوافع فى بيان خطوات هذا السلوك والآثار الناتجة عنه.

ويمكن النظر إلى الدوافع على أســاس أنها عملية متكاملة تمر بعدة مراحل حتى يتحقق الإشــباع. ويوضح الشكل رقم (٢/٧) دور الدوافع فى تحقيق الإشباع والرضا الوظيفى.

الشكل رقم (٢/٧)

نموذج سيزلاجى ووالاس للدافعية



ومن الشـكل السـابق يتضح أن الدوافع تركز على تحليل ودراسة الحاجات، الدوافع ، والأهداف ، والحوافز وتتمثل أهم خطواتها على النحو التالى :

١- تبدأ الحاجة فى الظهور مع الوصول إلى حالة من التوتر وعدم التوازن الداخلى.
٢- البحث والتفكير فيما يتعلق بكيفية إشباع الحاجات.
٣- السلوك ، يحول الفرد عملية البحث والتفكير إلى سلوك موجه نحو تحقيق الهدف ، وتتدخل القدرة بين البحث والتفكير والسلوك الفعلى.
٤- تقييم الأداء وذلـك من خلال الفرد أو الآخرين ويتمثـل فى تحليـل مـدى النجـاح فى الأداء والسلوك السابق فى تحقيق الهدف
٥- المكـافـآت أو العقـاب هى الخطوة التـاليـة التى تتوقف على نتيجـة عمليـة تقييم الأداء السابقة.
٦- الربط بين السـلوك والجزاء فى هذه الخطوة يقوم الفرد بمقارنة السلوك والجزاء الذى حصل عليه لإشباع حاجته الأصلية.

إذا كانت دورة الدوافع السابقة قد أشبعت الحاجة التى بدأت بها فالنتيجة تكون توازناً ورضاء ، أمـا إذا بقيـت الحـاجة غير مشـــبعة فإن دورة الدوافع يمكن إعادتها مرة أخرى مع احتمال أكبر لتغيير وتعديل السلوك الأول بآخر يمكن من خلاله تحقيق التوازن والرضا.

وفى ضوء ما سبق يمكننا التفرقة بين بعض المصطلحات الجوهرية فى هذا الصدد على النحو التالى :

١- الدوافع :

تعرف الدوافع بأنها طاقة كامنة عند الفرد تعمل على زيادة استثارته ليسلك سلوكاً معيناً فى العالم الخـارجى ويتم ذلـك عن طريق اختيار الاســتجابة المناســبة وظيفياً فى عملية تكيفه مع بيئته الخارجية ، ويعرف البعض الدوافع بأنها :

- شكلاً من أشكال الاستثارة الملحة التى تخلق نوعاً من النشاط.
- مثيراً داخلياً يحرك سلوك الفرد ويوجهه للوصول إلى هدف معين.
- حالة فسـيولوجية تجعل الفرد يقوم بسلوك فى اتجاه معين لخفض حالة التوتر وإعادة الفرد لحالة الاتزان.

## مفاهيم أساسية

الدافع ⇐ قوى كامنة لدى الفرد تدفعه ليسلك سلوك معين

الحاجة ⇐ نقص فى أحد الجوانب يترتب عليه توتر داخلى يفقد الفرد توازنه

الحافز ⇐ ما ينشط الفرد ويهيئه للعمل ، أى بمثابة المثير

الباعث ⇐ موقف خارجى يثير الدافع ويرضيه فى آن واحد ، وقد يكون إيجابى (يجذب الفرد) أو سلبى (يبعد الفرد)

٢- الحاجة :

يلزم الفرد نوع من الاتزان بينه وبين البيئة الخارجية التى يعيش فيها ، وأن أى خلل فى حالة الاتزان هذه تنتج ما يسمى بحالة الانحراف عن الشروط اللازمة لحفظ بقاء الكائن وهو ما يعرف بالحاجة.

فالحاجة إحساس بالتوتر الداخلي ناتج عن حالة نقص أو زيادة فى شيئ ما تفقد الفرد توازنه النفسى ومتى تشبع تلك الحالة يعود الفرد مرة أخرى إلى حالة الاتزان.

٣- الحافز :

الحافز هو ما ينشط الفرد ويهيئه للعمل أى بمثابة المثير الذى يهيئ استعداد الكائن للقيام باستجابات متمايزة.

- الحافز مثير داخلي عضوى يجعل الفرد مستعداً للقيام باستجابات معينه نحو موضوع معين فى البيئة الخارجية أو البعد عن موضوع معين.
- مما سبق نشير إلى أن الحافز هو الوجه المحرك للدافع لكنه لا يوجه السلوك توجيهاً مناسباً فهو مجرد دفعه من الداخل فى حين أن الدافع دفعه فى اتجاه معين.

٤- الباعث :

الباعث هو موقف خارجى يثير الدافع ويرضيه فى آن واحد فالبواعث نوعان الايجابية منها تجذب الفرد إليها والسلبية منها تحمل الفرد على تجنبها والابتعاد عن عواقبها.

- فالباعث هو الموضوع الذى يهدف إليه الفرد ويوجه استجاباته سواء تجاهه أو بعيداً عنه ومن شأنه إزالة حالة التوتر التى يشعر بها.

## الدوافع Motivation

الدافعية هى القوة force التى تســتثير وتوجه ســلوك الفرد إلى وجهة معينة وهى أيضــاً تحدد كيفية ممارسة الفرد لهذا السلوك والاستمرار فيه ، ولذا تشخص الدافعية عن طريق :

- عوامل تستثير السلوك.
- عوامل توجه السلوك.
- عوامل تحدد كيفية نهج هذا السلوك والاستمرار فيه.

وتبدو أهمية دراســة الدوافع من كونها الموضــوعات الهامة فى دراســات الســلوك التنظيمى لأن دوافع الســلوك تفسره. ولا تقتصر أهميته معرفة الدوافع على علاج الســلوك المنحرف فحسب ، وإنمـا تســـهم فى التعرف على مقدرة الفرد وما لديه من خبرة ومهارة وتدريب وما يحيط به من متغيرات مناسبة لعمله ... كل ذلك لا يمكن أن يؤتى ثماره إلا إذا اقترن بدوافع قوية إلى العمل.

كما أن معرفـة الدوافع أمر ضروري لكل مســـئول عن جماعة فالمدير فى حاجة إلى معرفة دوافع مرؤوسيه وميولهم حتى يتسنى له أن يستغلها فى حفزهم على العمل وتحقيق الأهداف ، فالعمل لن يكون جيداً ما لم يشـبع حاجات الأفراد ويرضى دوافعهم ، كذلك فالفرد نفسـه يجب أن يفهم دوافع سلوكه ليتجنب الكثير من المتاعب والمشكلات والمعتقدات الباطلة والأزمات النفسية.

إن موضـوع الدوافع يتصل بجميع موضوعات علم النفس مثل الإدراك والتذكر والتخيل والتفكير والتعلم ويعتبر المدخل إلى دراســة شخصية الفرد ولا يفوتنا أن نؤكد أن وراء كل سلوك دافع وقد تكون عـدة دوافع وقد يؤدى الدافع الواحد إلى ألوان متباينة من الســـلوك طبقا لاختلاف الأفراد واختلاف الثقافات.

ولا شــك أن فهم دوافع الفرد وطرق إشـباعها ومدى الإشـباع يضـيف إلى قدرتنا على المسـاعدة للوصول إلى أفضل مستوى للرضا عن العمل وتحقيق الإنتاجية والعلاقات الطيبة معه.

# تصنيف الدوافع

**قد تكون الدوافع شعورية أو لا شعورية ، فالدوافع الشعورية تبدو حين يتبين الشخص الأسباب التى تحرك سلوكه فى موقف من المواقف ، والدوافع اللاشعورية تبدو حين لا يعى الفرد الأسباب الحقيقية المحركة للسلوك.**

**وأشار بعض العلماء إلى إمكانية تقسيم الدوافع إلى إيجابية وسلبية ، فالدوافع الإيجابية هى التى تدفع الفرد إلى سلوك معين ، أما الدوافع السلبية فتتمثل فى تلك الدوافع التى تمنع الفرد عن التصرف بطريقة معينة.**

**ومن أكثر التقسيمات شيوعاً للدوافع تقسيمها إلى نوعين رئيسين هما الدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة :**

**أولاً : الدوافع الفطرية :**

**وهى مجموعة الدوافع التى توجه سلوك الفرد بغرض إشباع حاجة أو حاجات بيولوجية وهى دوافع عامة مشتركة بين جميع أفراد النوع الواحد وتظهر منذ الميلاد أو فى أى سن مبكرة قبل أن يستفيد الفرد من الخبرة وهى ضرورية لبقاء النوع وحفظ الحياة مثل دافع الجوع ودافع الجنس.**

**من هذه الصفات يمكن تعريف الدافع الفطرى بأنه : " استعداد عصبى نفسانى فطرى يجعل صاحبه يتأثر بمؤثرات مناسبة له ، ويدركها إدراكاً حسياً، ويشعر عند ادراكها بانفعال من نوع خاص وبدافع إلى سلوك خاص يشبع حاجة عضوية أو نفسية ويحقق غرضاً حيوياً ".**

**ومن أهم الخصائص الجوهرية للدوافع الفطرية**

**١- أنها غير مكتسبة ، أى أنها فطرية قد فطر الله عليها الإنسان منذ خلقه ، لم يتعلمها الفرد من أحد.**

**٢- السلوك الغريزى عام عند جميع الأفراد ، فجميع أفراد الجنس البشرى عندها غريزة الجوع والعطش والجنس والحنو على الأولاد.**

**٣- الثبات مع الزمن. ففى جميع الأجيال لم يتغير الحال عند الإنسان فى حاجته للنوم أو الطعام ، ولا مدة حمل الجنين البشرى.**

**٤- يؤدى السلوك الغريزى غاية حيوية ، أى أنه يهدف إلى حفظ حياة الفرد أو بقاء الجنس ، فغريزة البحث عن الطعام والشراب تهدف إلى حفظ الفرد.**

٥- كل سـلوك غريزى مصـحوب بادراك ونزوع ، أى استعدادات حركية ينتج عنها سلوك يحقق هدف الغريزة.

٦- الدافع الغريزى مصـحوب بانفعال : فالانفعال واضـح فى غضـب الإنسـان عندما يسلبه أحد بعض حقوقه.

٧- الـدافع مصــــحوب بحـاجة : وتمثل الحاجة اختلال توازن الفرد وما ينتج عن ذلك ، كجفاف الحلق فى حـالـة العطش ، أمـا الـدافع فيمثل القوة التى تدفع الفرد إلى إعادة التوازن الذى فقده.

٨- الدافع مصـحوب بقوة محرضة ديناميكية داخلية موجهة ، مصاحبة للسلوك الغريزى تدفع الفرد إلى العمل والسعى وراء الحاجة وإزالة الخلل أو القلق الذى أحدثته الحاجة.

وتقسم الدوافع الفطرية إلى نوعين : الدوافع الأساسية الأولية ، والدوافع الثانوية.

١- الدوافع الأساسية الأولية :

أ- يتوقف على إشــــباعها حياة الفرد أو الجنس أو النوع ، كالدوافع إلى الطعام والدوافع إلى الشراب ، وكغريزة الأمومة ، والغريزة الجنسية ، ويتوقف عليها بقاء النوع أو الجنس.

ب- لها عند الأفراد إفرازات أو تغييرات خاصة بكل غريزة أو دافع كإفراز اللبن لغريزة الأمومة ، وكالتغييرات التى تظهر عند الجوع والعطش.

ج- جميع أفراد الجنس يحققون الدوافع الأولية بسـلوك واحد أو متشـابه ، فإشباع الجوع مثلا يكون بالأكل.

(٢) الدوافع أو الغرائز الثانوية :

وتتصف بالصفات التالية :

أ- لا تتوقف عليها حياة الفرد أو النوع.

ب- وليس لهـا مـا يقـابلهـا من إفرازات أو تغييرات فى عضــــويـة الكـائن الحي كـالتقليد وحب الاجتماع وحب الاستطلاع.

ج- يختلف أفراد الجنس فى الســـــلوك لتحقيق الـدافع الثـانوى ، فحـب الاجتماع قد يتحقق فى الأسرة أو النادي أو المسجد أو الحزب......الخ.

ومن أمثلة الدوافع ، بصرف النظر عن كونها أولية أو ثانوية :

١- حب الاستطلاع :

وهو سلوك الإنسان لدى وقوفه على أمر غريب أو خبر مفاجئ أو حدث جديد. فيستيقظ الانتباه وينبعث الاهتمام وتتحفز الوظائف النفسية من إدراك وتعليل وتفكير.

٢- حب السيطرة :

وهو دافع يبعث صاحبه على حب النفوذ والقيادة وعلى اتخاذ سلوك يحقق التسلط على الأفراد الآخرين. ويصاحبها انفعال الزهو أى الشعور بنشوة النصر أو الغلبة وبسط النفوذ.

٣- الدافع إلى المقاتلة :

وهو اندفاع الفرد إلى البطش والهجوم دفاعا عن حياته أو عن أفراحه أو عن وطنه أو من اجل الحصول منافعه.

٤- غريزة الهرب :

وانفعالها الخوف. ويعتمد عليها بعض المديرين بتخويف مرؤوسيهم من العقاب ، وأصل هذه الغريزة سلوك يتخذه الفرد للخلاص مما يهدد حياته.

٥- غريزة حب الإجتماع :

وتبدو واضحة فى التعاون والاشتراك فى جماعات وفرق العمل واللجان والاجتماعات التى تتعاون فيما بينها كما تبدو فى الاهتمام بأخبار المنظمة وتاريخها ومنتجاتها وعلاقاتها.

ولقد جعل " مكدوجل " لكل انفعال أساسى غريزة. فمثلا دوافع الأم إلى حماية أولادها والعطف عليهم هو غريزة الأمومة... ودافع الإنسان للخوف من حيوان خطر هو غريزة الهرب. والدافع الذى يدفع الإنسان إلى العمل والحفظ هو غريزة التملك ، وهكذا ... جعل لكل دافع غريزى انفعالا ، وجعل كل إنفعال علامة على وجود الدافع الغريزى.

### تصنيف مكدوجل للغرائز والدوافع

| الغريزة | الانفعال |
| --- | --- |
| ١- غريزة الوالدية | وانفعالها الحنان والرعاية |
| ٢- غريزة المقاتلة | وانفعالها الغضب. |
| ٣- غريزة الاستطلاع | وانفعالها التعجب. |
| ٤- غريزة الهرب | وانفعالها الخوف. |
| ٥- غريزة البحث عن الطعام | وانفعالها الجوع |
| ٦- غريزة النفور | وانفعالها الاشمئزاز |
| ٧- غريزة الاستغاثة | وانفعالها الشعور بالعجز والضعف |
| ٨- الغريزة الجنسية | وانفعالها الشهوة الجنسية. |
| ٩- غريزة الخنوع | وانفعالها الشعور بالنقص أو الخضوع |
| ١٠- غريزة السيطرة | وانفعالها الزهو والنفوذ |
| ١١- غريزة التملك | وانفعالها حب التملك |
| ١٢- غريزة الحل والتركيب | وانفعالها حب العمل والنشاط |
| ١٣- الغريزة الإجتماعية | وانفعالها الشعور بالوحدة. |
| ١٤- غريزة الضحك | وانفعالها التسلية. |

ثانياً : الدوافع المكتسبة :

دوافع مشـــتقـة أصـــلاً من الـدوافع الفطرية ، وذلك بغرض إحداث تهذيب وتعديل على أنماط السـلوك الفطري حتى تتخذ شـكلاً مهذباً ومقبولاً لدى المجتمع والذى يميز هذه المجموعة من الدوافع أنها متعلمة من الإطار الاجتماعى أى تكتسب عن طريق التنشئة الاجتماعية للفرد التى بموجبها يكتسب الفرد الحساسية للدوافع الاجتماعية ، كما أن تلك الدوافع تأخذ صوراً مختلفة فى كيفية الإشباع.

# نظرية تدرج الحاجات

لدراسـة دوافع السـلوك عند الإنسـان يمكن الرجوع إلى دراسـات الفلاسفة والعلماء الأوائل حيث اهتم العديد منهم بدراسـة الأسس والأسباب التى تدفع الأفراد للتصرف بالطريقة التى يريدونها ، ولكن يمكننـا القول أن المتـاح من الـدراســات حول الـدافعيـة كالمتاح فى الكتابات عن الإدارة وأصــولها أى منذ أواخر القرن التاســع عشرـ وخلال القرن العشرــين ، وفيما يلى نلقى الضــوء باختصــار شــديد حول نظرية تدرج الحاجات لماســلو ، حيث تفترض نظرية ماســلو فى التدرج الهرمى للحـاجات أن الأفراد يمكن دفعهم للعمل والأداء لإشــباع مجموعة من الحاجات الذاتية تتدرج من الحاجات الدنيا إلى الحاجات العليا وقد بنى ماسلو نظريته مستنداً إلى ثلاثة افتراضات أساسية:

١- أن الإنســان فى حاجة مســتمرة وأن حاجاته تؤثر على ســلوكه والحاجات غير المشــبعة هى المؤثرة على السلوك.

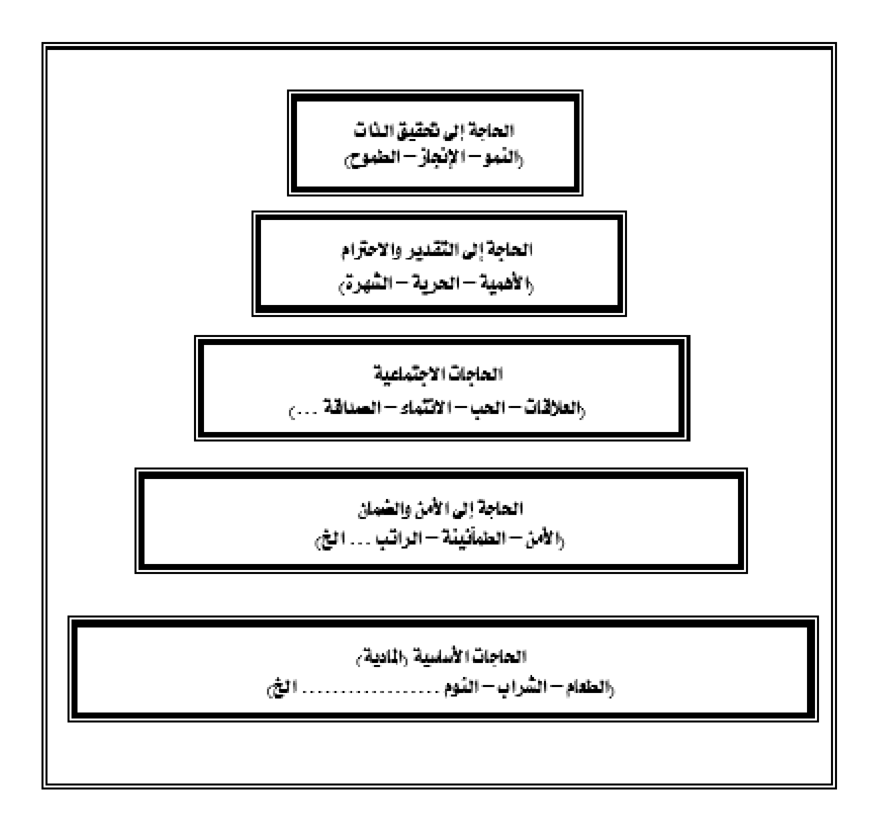
٢- يمكن ترتيـب حـاجات الإنســان بحســب الأهمية والأولية فنجد فى قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.

٣- ينتقل الأفراد من مســتوى إلى مســتوى أعلى فى درجات الهرم عندما يشــبع الحاجات الدنيا فـالتى تليهـا ... وهكـذا بمعنى أن العـاملين يهتمون أولا بـالحـاجات الدنيا وبعد أن يتم إشباعها يسعون لتحقيق الإشباع فى الحاجات العليا.

ويوضح الشكل رقم (٣/٧) التدرج الهرمى للحاجات عند ماسلو

الشكل رقم (٣/٧)

التدرج الهرمى للحاجات عند ماسلو




يبين الشكل رقم (٣/٧) أن الحاجات عند ماسلو تنقسم إلى خمس تقسيمات على النحو التالى :

١- الحاجات الأساسية (المادية) : وتشير إلى الحاجات الفيسيولوجية التى تمثل ضروريات للفرد لا يستطيع أن يعيش بدونها كالحاجة إلى الطعام والشراب والسكن والملبس والنوم ... الخ.

وتتمثل هذه الحاجات للأفراد داخل التنظيم فى الاهتمام بالأجر والمكافآت والحوافز بالإضافة إلى الاهتمام بظروف العمل المادية وتتميز هذه الحاجات بعموميتها لدى الناس جميعاً مع اختلاف أعمارهم وجنسياتهم ودخلهم ...، وذلك لأنها فطرية وليست مكتسبة من البيئة. هذا بالإضافة إلى أن لها الأولوية فى الإشباع على باقى الحاجات. فإذا تم إشباع الحاجات الأساسية عند الحد الأدنى فإن حاجات المستوى الأعلى مباشرة تأخذ أهميتها كعوامل دافعة.

٢- حاجات السلامة والأمن : وتمثل حاجة الفرد للتحرر من التهديد والوقاية من الخطر والحوادث وتفادى الأضرار التى تمس أمنه المادى أو النفسى.ويمكن أن نجد هذه الحاجات لدى الأفراد داخل التنظيم فى صورة الحاجة إلى : ظروف عمل آمنة ، الحاجة إلى استقرار أو زيادة الأجور والمكافآت ، الآمان الوظيفى الحصول على المزايا والخدمات الإضافية لتوفير حاجات الحماية والصحة والحاجة إلى الضمان والأمان عند التقاعد.

وبإشباع الحد الأدنى من الحاجات الأساسية وحاجات السلامة والأمن من خلال الأجور والمكافآت بالاعتماد على المعايير الحاكمة الموضوعية والعادلة لمعاملة الأفراد فى مختلف الظروف يمكن الانتقال إلى الحاجات الاجتماعية

٣- الحاجات الاجتماعية : تشتمل هذه الحاجات على الحاجة إلى إقامة علاقات الود والانتماء والصداقة والحب مع الآخرين ، أنها تشير إلى تلك العلاقات المرضية مع الآخرين بدءاً من علاقات الفرد مع أسرته والديه وأخوته وأقاربه، وعلاقاته مع زوجته وأبنائه وزملائه وجيرانه.

ويمكن أن نجد هذه الحاجات فى مجال التنظيم من خلال حاجات الأفراد إلى الاهتمام بالتفاعل المتكرر مع زملاء العمل ، والإشراف والعناية بالعاملين وتوجيههم وإرشادهم والنصح لهم ، كذلك القبول والقرب من الآخرين والشعور بالألفة والتعاون والانسجام.

إن عدم إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين قد يؤدى إلى نتائج سيئة وغير مأمونة العواقب على المنظمة والأفراد معاً فتزداد معدلات دوران العمل والتمارض والغياب والكراهية أن تكون الجماعات الرسمية داخل التنظيم لاشك تسهم بشكل كبير فى إشباع تلك الحاجات ، كذلك فرق العمل والجماعات غير الرسمية والأنشطة المختلفة التى تجمع بين عدد من الأفراد ... كل ذلك يمثل صوراً يجب على الإدارة تشجيعها وعدم محاربتها بل عليها أن تستثمرها لإشباع الحاجات الاجتماعية لدى الأفراد.

٤- الحاجة إلى التقدير والمكانة : وتشير إلى حاجة الفرد إلى التقدير والمركز والاحترام سواء من قبل الذات أو من الآخرين كذلك الحاجة إلى تنمية الشعور بالثقة بالنفس والاعتبار ويتم إشباع الحاجة إلى التقدير والمكانة من خلال تحقيق أو إنجاز مهام وأنشطة معينة بنجاح يترتب عليه تقدير الآخرين لقدرات ومهارات الفرد فى الأداء ، كذلك تخصص الفرد فى أعمال معينة متميزة يقدرها الآخرين ، كذلك حاجة الفرد إلى تكوين السمعة الطيبة والمكانة الرفيعة والحصول على الألقاب البراقة (مدير ، رئيس قسم - كبير محاسبين ...)

وفى مجال العمل يجب السعى لإشباع حاجات التقدير والمكانة من خلال مراعاة مشاعر الأفراد ومكانتهم فالترقية وما يحيط بها من إجراءات خاصة بمكان العمل ، والانتقالات ، وبعض المزايا الأخرى كلها تمثل دلالات على تقدير الأفراد وإشباع حاجاتهم للتميز والاحترام والشهرة.

5- الحاجـة إلى تحقيق الـذات : وتشـــير إلى حـاجـة الأفراد إلى تأكيد ذاتهم وإظهار إمكانيتهم والتعبير عن تميزهم ، وذلك بالاسـتفادة من القدرات والمهارات والإبداعات الخاصة بهم ، ويسـعى الأفراد الذين يسـتشعرون الحاجة إلى تحقق الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور واستخدام الأساليب الإبداعية والإبتكارية وتوفر لهم فرص التقـدم العـام والنمو الذاتى ويمكن أن نجد أن هذه الحاجات فى مجال التنظيم من خلال حـاجـة الأفراد إلى أن تفوض لهم بعض الأعمال المتميزة والمبتكرة وتمنحهم الاستقلالية والسلطات الكافية لاتخاذ القرارات وتشعرهم بقيمة وأهمية إنجازاتهم ، هذا بالإضـافة إلى حاجة الأفراد المسـتمرة للنمو فى مجال عملهم وعلاقاتهم من خلال حرصـهم على زيادة معلوماتهم ومهاراتهم فى مجال تخصصهم.

ويوضـــح الشـــكـل رقم (٤/٧) العوامـل العامة والعوامل التنظيمية للمســتويات المختلفة من الحاجات حسب تصنيف ماسلو.

الشكل رقم (٥/٧)

العوامل العامة والعوامل التنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات

العوامل العامة والعوامل التنظيمية للمستويات المختلفة من الحاجات

| العوامل العامة | مستوى الحاجة | العوامل التنظيمية |
| --- | --- | --- |
| الاستقلال<br>النمو<br>الإنجاز | تحقيق الذات | الإنجاز ق العمل<br>الابتكار والإبداع<br>التطور والتقدم<br>التحدي والمبادأة |
| التقدير<br>المكانة<br>احترام الذات | التقدير والمكانة | المسئولية<br>مسمى الوظيفة<br>تقدير الرؤساء<br>طبيعة العمل |
| الحب<br>الانتماء<br>الصداقة<br>التعاون | الاجتماعية | مجموعة العمل المتوافقة<br>العلاقات المهنية<br>نوع الإشراف<br>تعاون جماعات العمل |
| السلامة<br>الأمن<br>الاستقرار | السلامة والأمن | الأمان الوظيفي<br>ظروف عمل آمنة<br>الأجور والمكافآت<br>الاستقرار |
| الطعام<br>الشراب<br>الملبس<br>المسكن | الأساسية (المادية) | الأجور الأساسية<br>ظروف العمل المادية<br>الإضاءة والتهوية<br>الكافيتريا |

حاجات عليا

الترتيب التصاعدي

حاجات أساسية

# المتغيرات الأساسية المؤثرة فى الدوافع

قدم بورتر ومايلز نموذجاً نظرياً لدراسـة الدافعية خلال السبعينات ، لقى قبولاً كبيراً ، حيث كونا نموذجهما اســتقراء العديد من البحوث التجريبية التى تمت فى هذا المجال. ويعتبر هذا النموذج من أوائل المحاولات المتكاملة لتحديد المتغيرات الأساسية التى تؤثر فى دافعية الأفراد لأداء العمل فى المنظمات ، ويعرض الجدول رقم (٧-١) لهذه المتغيرات ، وأيضاً لبعض الأمثلة البارزة عليها.

الجدول رقم (٧-١)

المتغيرات الأساسية المؤثرة فى الدوافع

| متغيرات متعلقة بالفرد | متغيرات متعلقة بطبيعة العمل | متغيرات متعلقة بالبيئة التنظيمية |
|---|---|---|
| ١- اهتمامات الفرد<br>٢- اتجاهات الفرد<br>- نحو نفسه<br>- نحو عمله.<br>- نحو بيئة العمل.<br>٣- الحاجات الأساسية للفرد الأمان ، الاجتماعية ، الإنجاز، وما إليها. | ١- نمط العوائد الداخلية<br>٢- درجة الاستقلال المتاحة للفرد فى أداء العمل<br>٣- مقدار المعلومات المتوفرة عن نتائج الإنجاز. | ١- بيئة العمل المباشرة<br>- جماعة العمل<br>- نمط الإشراف<br>٢- القرارات والتصرفات التنظيمية<br>- أنظمة العوائد الفردية.<br>- أنظمة العوائد الجماعية. |

وقبل أن نتعرض لهذه المجموعات الثلاثة من المتغيرات الأســاســية المؤثرة فى الدافعية ، يجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات لا تمثل نظاماً ساكناً ، فهى ليست ثابتة عبر الزمن بل أنها تتغير من موقف لأخر. وبالإضافة إلى ذلك ، فهذه المتغيرات لا تمارس تأثيرها منفردة بل هى تؤثر فى دافعية الأفراد مجتمعة ، كما أنها فى ذات الوقت تؤثر فى بعضـها البعض، ويتوقف مسـتوى دافعية الفرد إذن على طبيعـة وقوة هـذه المجموعات الثلاث من المتغيرات ، وأيضـــاً على ما يحدث بينها من تفاعلات. ويمكن صياغة هذا المفهوم فى معادلة مبسطة كما يلى :

الدافعية = متغيرات متعلقة بالفرد × متغيرات متعلقة بطبيعة العمل × متغيرات متعلقة بالبيئة التنظيمية.

١- المتغيرات المتعلقة بالفرد :

يشـــير اســـتقراء نتـائج البحوث التجريبية التى أجريت فى هذا المجال إلى أن المتغيرات المتعلقة بـالفرد مثل اتجاهاته واهتماماته وحاجاته ذات تأثير بالغ على ســـلوكه. فقد تبين مثلا أن الأفراد الـذين يتمتعون بـدافع إنجـاز قوى يتميزون بمســـتويات أداء مرتفعة مقارنة بمن يتحلون بدافع

إنجاز ضعيف. كذلك اتضح أن اتجاهات الأفراد السلبية نحو المنظمة التى يعملون بها تؤدى إلى النقص الواضح فى رغبتهم فى الاستمرار فى عضوية هذه المنظمة والانتماء إليها والمشاركة فى أنشطتها وفى ذات الاتجاه تشير نتائج العديد من التجارب إلى إمكانية الاعتماد على مستوى طموح الأفراد فى التنبؤ بدقة بمعدلات أدائهم

٢- المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل :

أسفرت أبحاث مختلفة عن أن المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل مثل درجة السيطرة المتاحة للفرد على عمله ، ومدى المسئولية التى يحتويها العمل ، ذات تأثير بالغ على الدافعية ، فقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على أن إثراء الوظيفة بما يتضمنه من زيادة درجة الحريات والصلاحيات والسيطرة المتاحة للفرد فى أدائه لعمله ، قد أدى إلى إرتفاع معدلات الأداء.

على أن الظاهرة الجديرة بالاهتمام فى هذه الدراسات يتمثل فيما قررته من نتائج تتعلق بمقولة أن تأثير المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل على الدافعية يزداد عندما يؤخذ فى الاعتبار الدور الذى تمارسه المتغيرات المتعلقة بالفرد ، كمتغيرات وسيطة فى هذه العلاقة.

٣- المتغيرات المتعلقة بالبيئة التنظيمية :

يذخر التراث التنظيمى بالعديد من المؤشرات والدلائل التى تؤكد تأثير العديد من المتغيرات المتعلقة بالبيئة التنظيمية مثل نمط الإشراف الذى يخضع له الفرد ، وجماعة العمل التى ينتمى إلى عضويتها ، على مستوى أدائه وما نتائج تجارب الهاوثورن إلا تأكيدا لهذا الاتجاه منذ القدم حين كشفت النقاب عن التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل والدور الحيوى الذى تلعبه فى تقدير معدلات الأداء. ونؤكد هنا مرة أخرى على أن تأثير متغيرات البيئة التنظيمية على الدافعية يزداد حين تتفاعل مع المتغيرات المتعلقة بالفرد ، والمتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل.

# طرق تحفيز العاملين

لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه ، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها ، تلك التى يطلق عليها الحوافز.

ومن هنـا تأتى التفرقة بين الدوافع والحوافز ، فإن الدوافع **Motives** تمثل الطاقات الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكاً معيناً أى هى القوة الداخلية التى تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بما ييسر له رسـم غاياته وتسـهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية. أما الحافز **Incentives** فهو المثير الخارجى الذى يحرك فى نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين ، والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة.

ولهذا يمكن القول أن العوامل والمتغيرات التى تحث الفرد على التصرـفات بطريقة معينة ، وتقلل أو تزيد من سرعة هذا التصرف يطلق عليها اسم الحوافز وبهذا يمكننا تعريف الحوافز على أنها :

مجموعة الأدوات والوســائل التى تســعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها ســواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية إيجابية أو سـلبية ، بهدف إشــباع الحاجات والرغبات الإنســانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

ومن هذا التعريف يمكن الوقوف على العناصر التالية :

١- أن الحوافز هى مجموعة من الأدوات والوسائل.
٢- تقوم المنظمة حسب إمكاناتها بتوفير تلك الحوافز.
٣- تتعدد أنواع الحوافز ليس بحســب قدرة المنظمة وإمكاناتها فقط وإنما بحســب احتياجات الأفراد ودوافعهم أيضاً.
٤- يتمثل الهدف الأسـاسى من الحوافز فى إشباع حاجات الأفراد بمختلف تقسيماته من ناحية ، وتحقيق الإنتاجية من ناحية أخرى.
٥- يجب أخذ الظروف والمتغيرات البيئية فى الحسبان عند إعداد نظم الحوافز فى المنظمة.

لقد تعددت المداخل التى يمكن إتباعها لتصنيف الحوافز التى تمنحها المنظمات للعاملين بها ، من بين تلك التصنيفات :

- الحوافز المادية والحوافز المعنوية.
- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.
- الحوافز المباشرة وغير المباشرة.

- الحوافز النقدية والحوافز غير النقدية.
- الحوافز التقليدية والحوافز الابتكارية.
- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

وعادة تستخدم المنظمة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفى ومدة عمله ومكانته ومستواه الإدارى ، وتؤثر أيضا إمكانات المنظمة وفلسفتها فى نوع الحافز الممنوح ، وتبقى المسئولية على إدارة المنظمة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة

وتشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسى أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عملات أو ترقيات أو اشتراك فى الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المادية. أمام الحوافز المعنوية : وهى لا تقل أهمية وتأثيراً فى حفز همم الأفراد - فتمثل ما تبذله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير واحترام آرائهم ومقترحاتهم ، ولذا فهى تقدم لهم أنواط الجدارة وأوسمة النجاح وشهادات التقدير وتحتفل بهم وتنشر أسماؤهم وتصور حفلاتهم ... وهكذا.

وتمثل الحوافز الفردية : ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها، بصورة تعتمد على الأداء الفردى بصرف النظر عن النتائج التى حققوها كجماعة ، أما الحوافز الجماعية : فتهتم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعى وتنمية الشعور الجماعى بالمسئولية. وسنناقش تفصيلاً طرق منح الحوافز الفردية والجماعية.

والحوافز المباشرة : تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق ، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية ، فى حين نجد أن الحوافز غير المباشرة تتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التى تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة ، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة.

ويمكن تقسيم الحوافز أيضاً إلى حوافز نقدية وحوافز غير نقدية ، تمثل الحوافز النقدية ما تقدمه المنظمة للعاملين بها فى صورة نقدية فقط كالمكافآت والعمولات والدفع لقاء المعرفة والمهارة والمشاركة فى الأرباح وغيرها أما الحوافز غير النقدية فهى التى تتمثل فى السياسات واللوائح التى تقرها المنظمة لحفز العاملين كالمشاركة فى البرامج وإعادة تصميم العمل ، والنقل والترقية ومواعيد العمل والمشاركة فى الملكية وغيرها ...

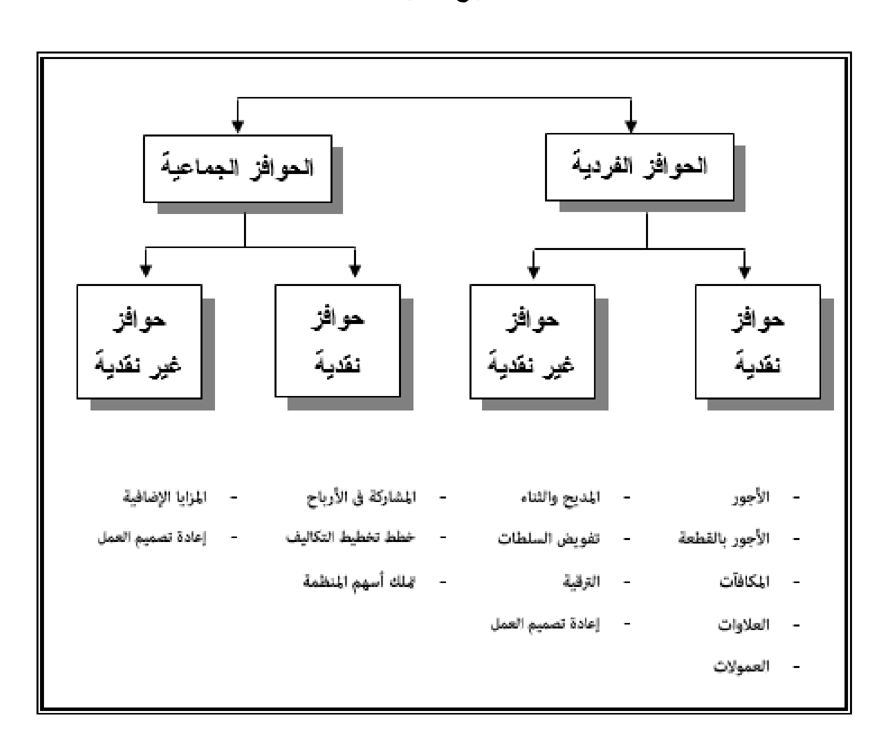
والحوافز التقليدية تشير إلى ما تعارف عليه من طرق تحفيزية فى وقت ما، أما الحوافز الابتكارية فتمثل ما تضيفه المنظمات الرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين بها ودعوتهم بصورة دائمة لابتكار الطرق والفنون التى تدعم نمو المنظمة وبقائها.

وتمنح الحوافز الإيجـابيـة للأفراد والجماعات فى صـــورة إثابة عن العمل بما يحقق مزايا مادية أو معنوية فردية أو جماعية ، فى حين تمثل الحوافز الســلبية أســلوباً للتهديد والتخويف إذ تحدد العقاب الذى يلحق بالأفراد نتيجة عدم التزامهم بالحدود المبينة فى العمل والسلوك والتصرف كما تؤمن الحقوق من خلال ردع الأفراد وإبعادهم عن الإهمال والتهاون والإخلال بالواجبات.

وفيما يلى نتناول بشيـــء من التفصـــيل طرق الحوافز الفردية والحوافز الجماعية ، النقدية وغير النقدية ، كما يوضحها الشكل رقم (٥/٧)

الشكل رقم (٥/٧)

أنواع الحوافز



**أولاً : الحوافز الفردية :**

**تتعدد أنواع الحوافز الفردية ، ويمكن استعراض أهمها على النحو التالى:**

**(أ) الحوافز الفردية النقدية :**

**١- الأجور والرواتب :**

**الأجر هو المقابل النقدى المباشر والمحدد الذى يحصل عليه الفرد لقاء عمله مدة زمنية محددة. ويمثل الأجر الكيان الأساسى للحوافز فى معظم الوظائف فى غالبية المجتمعات مع تسليمنا باختلاف أنظمته وطرق تقديره من منظمة لأخرى وفى نفس المنظمة من قطاع لآخر. ويقدر الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته وطبيعة سوق العمالة ، ومدى حداثة أو أقدمية من يستحقه ، والقواعد القانونية واللوائح التى تنظمه.**

**وتبدو أهمية الأجر كأحد أنواع الحوافز الهامة لتأثيره على كثير من أنواع الحوافز الأخرى كالعلاوات والمكافآت والبدلات وما إليها ، هذه إلى جانب دوره الأساسى فى إشباع حاجات الأفراد الفيسولوجية ، واعتباره العنصر الجوهرى المعبر عن تقدير المنظمة للجهد المبذول فى العمل.**

**٢- الأجر بالقطعة : Piecework**

**يمثل الأجر بالقطعة إحدى الطرق الفردية للحوافز التى تمنح للعامل عن كل قطعة من الإنتاج ويتم احتسابها بصورة يومية أو أسبوعية عن طريق حساب عدد الوحدات المنتجة ، وهى أكثر الطرق شيوعاً ويمكن تطبيق هذه الطريقة على أساس إخضاع كل الكمية المنتجة للأجر أو الحافز المحدد فإذا كنا فى ورشة للأثاث وكان أجر العامل ٥ جنيه عن تجميع الكرسى ، وقام العامل بتجميع وتجهيز عدد ٦ كراسى فى اليوم فإن أجره الذى يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج = ٥×٦ = ٣٠ جنيه فى اليوم.**

**كما يمكن تطبيق طريقة الأجر بالقطعة على أساس وجود أجر ثابت يمثل حد أدنى يحصل عليه العامل وحافز عند زيادة إنتاجه ، وكمثال إذا كان أجر العامل فى المثال السابق ١٥ جنيه فى اليوم وكان الإنتاج النمطى الواجب أن يقوم به هو عدد ٣ كرسى ، وكان حافز الكرسى الواحد ٥ جنيهات ، واستطاع العامل أن يقوم بتجميع وتجهيز عدد ٧ كراسى فى أحد الأيام ، فإنه يستحق الحافز على ٤ كراسى ويحسب الحافز لذلك فيكون (٤×٥) = ٢٠ جنيهاً.**

ومن مزايا هذه الطريقة ، سـهولة حسـابها وبساطتها ووضوحها أمام العامل بما ييسر له الاهتمام بعمله وإقامة علاقة وثيقة بمنظمته ، هذا إلى جانب مراعاتها لعنصر العدالة والمساواة.

إلا أنه يؤخذ على طريقة الأجر بالقطة صـــعوبة تحديد الحد الأدنى للإنتاج الذى يســـتحق عليه العـامـل الأجر المحـدد ، واختلاف العامل والمنظمة حول تحديده فكل منهما له رأى مختلف عند تحديده ، كما تحتاج هذه الطريقة قياس مستمر للكمية المنتجة.

٣- المكافأة Bonus :

تمنح المنظمات مكافآت لكبار موظفيها فى المسـتويات الإدارية المختلفة وخاصـة العليا منها ، بناء على ما يقدمونه من أفكار وآراء وأنشطة وأعمال تؤثر على الأداء العام للمنظمة أو أدائهم بحيث يترتب عليها تحقيق الأرباح وزيادة كميات المبيعات. ليســت هناك نسـباً معينة لمقدار المكافآت التى يمكن تقديمها ولكن قد يكون المســتوى الإدارى أهمية كبيرة فى تحديد مقدار المكافأة فكلما ارتفع المسـتوى الإدارى زادت نسـبة المكافأة الممنوحة ، هذا كما يتأثر مقدار المسـاهمة بمسـتوى أداء المدير ، وبناء على ذلك يمكن أن نرى جدولاً يوضـح نسـبة المكافآت من المرتب السنوى على النحو التالى :

| المستوى | مدير عام | مدير | رئيس قسم |
|---|---|---|---|
| أداء ممتاز | %١٥٠ | %١٢٠ | %٨٠ |
| أداء جيد | %١٢٠ | %٨٠ | %٥٠ |
| أداء عادى | %٨٠ | %٥٠ | %٣٠ |

وقـد نترك الحريـة لكـل قطـاع أو إدارة لتحديد المبالغ المحددة كمكافأة للعاملين بها دون التقيد بنسبة أو فترة دورية ، ما يهم أن تراعى فيها قواعد العدالة والمساواة والأداء.

٤- العلاوات : Merit Raises

تمثـل العلاوات زيـادة معينـة فى الأجر أو المرتـب تعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم هذه العلاوات تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين.

ويمكن استخدام العلاوات كأداة تحفيزية لعدة أغراض متباينة فقد تمنح العلاوات للكفاءة وذلك عنـد زيـادة الأجر أو الراتب نتيجة لزيادة إنتاجية الفرد، كما قد تمنح العلاوة للأقدمية عندما يمر على الفرد عام جديد يضـاف إلى تاريخ عمله بالمنظمة ، وهناك أيضـاً العلاوات الاسـتثنائية التى تمنح للفرد عندما يميز أداؤه عن الآخرين ويقدم عملاً أو فكراً ابتكارياً تستفيد منه المنظمة.

ومن مزايا العلاوات كأسـلوب تحفيزى سـهولة تطبيقها للاسـتفادة من تصـنيفها لإشـباع مختلف حاجات الأفراد بجانب إمكانية منحها لعمال الإنتاج والإداريين والبائعين والتخصصيين ويؤخذ على طريقـة العلاوات أنهـا تعتمـد على نتـائج تقييم الأداء التى قد تميل إلى محاباة الأفراد وإعطائهم تقديرات عالية بالإضافة إلى منح الأفراد علاوات متساوية مع أن جهودهم مختلفة.

٥- العمولات Commissions :

فى وظـائف البيع غـالبـاً مـا نجـد البائع يحصـــل على أجره بناء على النتائج التى يحققها ، حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من المبيعات التى تحققها ، أو من الديون التى يحصلها ، وقد يصل الأمر إلى أن يحصل بعض المسئولين فى الوظائف الإدارية على عمولات للصفقات التى يعقدونها مع الشركات الأخرى ، وعادة ما يحصـل البائع على راتب ثابت بجوار العمولة، ويعمل الراتب الثابت على إشباع حاجاته الأساسية وتأمين أمور معيشته ، فى حين تحفزه العمولة وتدفعه لتنمية مجهوده البيعى.

ومن مزايـا هـذه الطريقة أنها متغيرة بحســـب حجم المبيعات فلا تمثل عبء على المنظمة ، كما تعد حافزاً لرجل البيع لزيادة إنتاجيته وتدعم العلاقة بالعملاء بالإضـافة إلى أنها تسهم فى تحقيق أهداف رجل البيع النشيط وتحفزه للابتكار والتجديد فى عمله.

غير أنـه من أهم عيوبهـا تركيز رجل البيع على إتمام الصـــفقات بغض النظر عما قد يحدث مثل إهمال لخـدمـات بعـد البيع ، أو زيادة المردودات ، أو البحث عن عملاء جدد وتدعيم العلاقات معهم أو السـعى لتحقيق التوازن بين المناطق البيعية ، بالإضــافة إلى ذلك فإن رجل البيع قد لا يشـــعر بالأمان لعدم اســتقرار دخله وبذله للجهد الكبير ، وأخيراً فإن مقدار العمولة يعتم على حالات السـوق ومدى انتعاشـها أو انكماشها. لهذا لا تعتمد المنظمات على الراتب والعمولة فقط فى معـاملـة بـائعيهـا وإنما تقدم العديد من طرق التحفيز الأخرى ، كنظام المكافآت الخاصـــة أو المشـاركة فى الأرباح ، أو نظم جوائز الباعة ، هذا إلى جانب ابتكار الطرق التى تجمع بين مختلف الأنظمة السابقة.

٦- حوافز المعارف والمهارات

**Pay –for – knowledge & pay – for – skills compensation**

فى سبيل تعزيز قدرة الأفراد للتعامل مع التطورات المعاصرة فى المجالات المختلفة لأنشطة وأعمال المنظمـة ، والحفز الـدائم لتحســينهـا ، ودعمها لتقبل الأفراد للتغيرات والتعقيدات الناجمة عن تطبيق الأنظمة الحديثة ، وإرســاء روح المبادرة والإبداع ، تســعى المنظمات إلى تعديل وتطوير وتنمية المعتقدات والتقاليد والقيم والأنظمة الإدارية ، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد لاكتســاب المعـارف والمعلومـات الجـديدة وتنمية مهاراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يتفق ومواكبة المتطلبات المعاصرة.

لـذا تهتم معظم لمنظمات الرائـد بتنميـة طرق غير تقليـدية للتحفيز فيما يتعلق ببعض وظائفها. حيث تحدد قيمة وأهمية الوظيفة ومسـتوى الراتب الذى تسـتحقه على هدى من تحليل وتقييم الوظائف ، ولقد توصـلت المنظمات فى السـنوات الأخيرة إلى بديل تحفيزى جديد يعتمد بصـورة جوهرية على مدى إلمام الأفراد بالمعارف والمعلومات ، ومدى تمييزهم بالمهارات أكثر من اعتماده على المهام المادية للوظيفة وكيفية القيام بها. أى أن الحوافز لا تمنح فقط بناء على ما يؤديه الفرد من مهام ولكنها تمنح على أساس مدى ما يمكن أن يؤديه الفرد من وظائف ومهام ، وبهذا يكافئ الأفراد على كل عمل أو مهارة جديدة يؤدونها.

ومن مزايا هذه الطريقة :

١- أن زيادة المهارات وتنوعها يؤدى للتمييز والبراعة فى ممارســـة الوظائف وينتج قد أكبر من المرونة لدى العاملين فى التصرف والأداء الفعال.

٢- إن زيـادة معـارف العـاملين ســـتمكن من تخفيض العـدد الكلى المطلوب منهم لممارســـة الأنشطة والمهام بالإضافة إلى تحقيقهم لنتائج أفضل.

٣- إن التحفيز فى هذا الصدد يعنى تحقيق مستويات أعلى من الرضا عن العمل وبالتالى تناقص معدلات دوران العمل وانخفاض معدلات الغياب.

ولكن يؤخـذ على هـذه الطريقـة أنـه ليس بمقـدور كـل المنظمات تطبيقهـا نظراً لطبيعة أعمالها وصغر حجمها وانخفاض إمكاناتها.

(ب) الحوافز الفردية غير النقدية :

الحوافز عادة تعنى المال ، ولكن !! تشـــتمل حوافز الأداء على أشـــكال أخرى متعددة غير نقدية منها الأنواط والنياشـين والميداليات والكئوس والشـهادات ، والإعفاء من التزامات الوقت حضـوراً وانصرافاً والعطلات وغيرها من الحوافز غير النقدية.

ولقد أوضحت نتائج أحد البحوث بالتطبيق على ٣٢٠٠ شركة أن ٦٠% منها تستخدم المكافآت غير النقدية تبدأ إحدى أشـكالها بالقول المعروف المحبوب " شكراً لك " وتأخذ أشكالاً أخرى متعددة من بينها المديح والثناء وتفويض السـلطات ، والترقية والتقدم وإعادة تصـميم العمل بتصـنيفاته المختلفة، وفيما يلى نتعرض لبعض هذه الطرق :

١- المديح والثناء مقابل التأنيب والتوبيخ

يحتاج الأفراد إلى الثناء والشـكر بما يشعرهم بتقدير الآخرين لجهدهم الذى بذلوه حتى ولو كان ذلك واجباً مفروضاً عليهم ومن ثم يعتبر تقدير عمل الأفراد أحد أدوات التحفيز الفعالة لتحقيق الرضـــا والفخر للإنجـازات التى حققونهـا. ويجـب أن يكون التقـدير للأعمال الممتـازة والجهود الابتكارية بصـــورة واضـــحة ومباشرة ووقتية بما يشـــجع الأفراد على تقديم المزيد من مثل هذا العمل.

ويعد التأنيب والتوبيخ الأداة المقابلة للمديح والثناء ويكون فى حالة الانحراف الســـالب فى أداء الأفراد ويجب أن يتم اللوم والتوبيخ والتقريع مباشرة بعد ارتكاب الخطأ مع إخبار الأفراد بالخطأ الـذى تم ارتكـابـه ومـدى الاســـتيـاء نتيجـة تأثير ذلك على الأداء ، كما يجب أن يتم التركيز على الانتقاد على السـلوك والتصرـف والعمل وليس على الفرد ذاته وبعد اللوم والتأنيب يجب إشـعار الأفراد بمـدى تقـديرهم والثقة فيهم لتخطى هذه الكبوة والاســـتمرار فى الإنتاجية ذات الكفاءة العالية.

٢- تفويض السلطات مقابل حجبها :

يعـد تفويض الســـلطـات من الأدوات التى يمكن من خلالهـا تحفيز الأفراد ، فالتفويض فى بعض جوانبه يعنى الثقة فى المرؤوسين للقيام بأعمال معينة وتحمل مسئوليتها ويجب أن يأخذ الرئيس فى اعتباره قدرات ومهارات مرؤوســيه ويهتم بتحليل الظروف المحيطة به ، والأعمال التى سـيتم تفويضها حتى يحقق التفويض أهدافه فى تحفيز وتشجيع الأفراد على الإنجاز والأداء الفعال.

ويمثل عدم تفويض السلطات للمرؤوسين حفزاً سلبياً يمكن استخدامه والتلويح به للمرؤوسين مع ضرورة وضوح ذلك للمرؤوسين والاستشهاد أمامهم بالتجارب السابقة فى عمليات التفويض الناجحة منها والفاشلة حتى يمكن إثارة همم المرؤوسين وحفزهم لتقبل المسئولية والسعى لإثبات الذات.

٣- الترقية والتقدم مقابل الثبات والتجاهل :

تمثل الترقية حافزاً له أبعاده المادية والمعنوية لأنها تفتح أمام الأفراد آفاقاً واسعة للنمو والتقدم ولهذا تستند الترقية على أسس واضحة من تحليل الوظيفة وقدرات وإبداعات الأفراد وإنجازاتهم. وبجانب ذلك يجب أن تستند عملية الترقية على المعايير الموضوعية بعيداً عن المعايير الشخصية حتى يمكن إرساء قواعد الولاء والالتزام لدى الأفراد ، وتجنب الآثار السلبية لظهور أمراض المناخ التنظيمى.

وكما تمثل الترقية حافزاً إيجابياً فإن بقاء الموظف على نفس حالته الوظيفية فترة طويلة أو نقله لوظيفة أقل أو تركه والاستعانة بالمصادر الخارجية لشغل وظيفة أعلى كان يمكنه تقلدها كل ذلك يمثل حافزاً سلبياً يمكن استخدامه فى الحالات والظروف التى تسمح بتطبيقه.

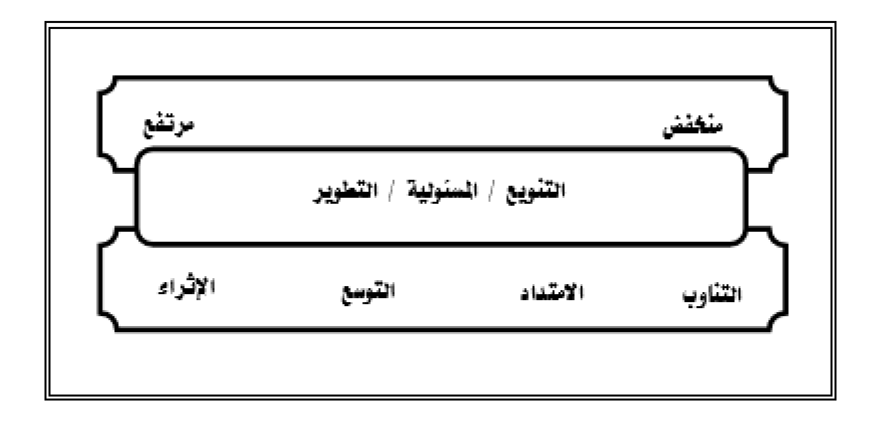
٤- إعادة تصميم العمل :

تستمد الوظيفة أهميتها لكونها تمثل مجموعة مهام يمارس فيها الفرد قدراته ومهاراته ويطبق معلوماته ، ولكن بقاء الفرد فى نفس المجال لفترات زمنية طويلة وممارسته لأجزاء دقيقة من التخصص وعدم اشتراكه فى تقرير الأمور المتعلقة بوظيفته قد تحقق عدم رضاءه. من هنا جاءت فكرة تحفيز العاملين عن طريق تحريكهم وتناوبهم من وظيفة لأخرى Job Rotation ومع ذلك ظلت لدى العاملين طاقات فكرية يمكن أن يحولونها إلى إبداعات فى مجال وظيفتهم مما دعى البعض إلى التفكير فى تحفيز العاملين عن طريق فكرة التوسع والإثراء الوظيفى والتى تعنى إجراء تعديل فى أعباء الوظيفة يتضمن تغييراً فى بعض واجباتها وتنويعاً فى مسئولياتها ، وتطويراً فى مواصفاتها بحيث تعطى لصاحبها مجالاً لإشباع حاجات الإنجاز والتقدير واثبات الذات وحافز على الأداء الفعال ليحصل على المزيد من إشباع تلك الحاجات.

ويفرق البعض بين الدرجات المختلفة لإعادة تصميم العمل ، كما يوضح الشكل رقم (٦/٧) حيث تبدأ بالتناوب الوظيفى Job Rotation الذى يشير إلى التنقل من وظيفة لأخرى فى فترات محددة حيث يؤدى واجباته تقريباً ولكن فى وظائف أو مواقع مختلفة.

شكل رقم (٦/٧)

الدرجات المختلفة لإعادة تصميم العمل




أما الامتداد الوظيفى ، فإنه يزيد قليلاً عن التناوب الوظيفى ويشـير إلى تنويع أنشـطة الوظيفة التى يمارسها الفرد مما يشعره بالقدرة على أداء مزيد من الأنشطة وبالتالى يشبع حاجته للتقدير وتحقيق الذات إلى حد ما.

ويعنى التوسـع الوظيفى Enlargement أداء الفرد لواجبات أكثر تنوعاً وتعقيداً فهناك تكبير فى أنشـطـة الوظيفة وبالتالى المهارات المطلوبة لأدائها مما يدفع الفرد لاكتسـاب المهارات اللازمة لكفاءة الأداء وحسن التعامل مع الآخرين لتنوع العلاقات والارتباطات ، فيساعد ذلك على إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد.

أمـا الإثراء الوظيفى enrichment فلا يعنى تنويع الواجبات والأنشـطة وتكبيرها فقط ، وإنما تكبير المسـئوليات التى تتضـمنها الوظيفة كالمشـاركة فى التخطيط ووضـع الأهداف والمعايير وأسـاليب الرقابة مما يتطلب التنمية والتطوير الذاتى للفرد ، ومن ثم فإن زيادة المسـئولية هى العنصر المحرك والمحفز للفرد وليس مجرد زيادة الأنشطة والواجبات.

ثانياً : الحوافز الجماعية :

تمثـل الحوافز الجماعيـة ميزة لجميع أعضـاء الجماعـة تمنح لهم بنـاء على إنتـاجية وتفاعل أداء الجماعة كلها ، سـواء صـغر حجم الجماعة أو كبر ، وتوصـف الجماعة بالصـغر عندما يتراوح عدد أعضائها بين ٤-٧ عاملين ، والكبر عندما يتراوح عدد الأعضاء من ٣٥-٤٠ عامل.

وتكون الحوافز الجماعية مناسـبة فى حالة الارتباط الكبير بين الوظائف التى يؤديها الأفراد. ومن المتوقع أن يزيـد الارتبـاط والتـداخـل بين الوظـائف فى المسـتقبـل ، رغم وجوده فى العـديد من الحـالات فى الوقـت الحـالى ، وفى المـاضى كان قليل من المنظمات تتبع الحوافز الجماعية لكنها فى المسـتقبل ستصبح فى حاجة أكثر لابتكار طرق جديدة لتقييم الأداء الجماعى وتنمية طرق جديدة للحوافز الجماعية.

**الحوافز الجماعية النقدية :**

**١- المشاركة فى الأرباح : Profit – Sharing plans**

**من بين طرق التحفيز الجماعية على مستوى المنظمة منح الأفراد ميزة المشاركة فى الأرباح الصافية وتأخذ المشاركة فى الأرباح عدة أشكال على النحو التالى :**

**(١) التوزيع الدورى للأرباح : وبمقتضاها يتم حساب الأرباح الصافية فى نهاية المدة الزمنية المقررة ثم تحتسب نسبة المشاركة فى الأرباح وتوزع نقداً على العاملين بالنسب السابق تحديدها.**

**(٢) تجميع مستحقات الأفراد من المشاركة فى الأرباح ثم دفعها لهم بصورة إجمالية عند خروجهم على المعاش أو فى حالات العجز عن العمل ، أو دفعها للورثة فى حالة الوفاة.**

**(٣) إتباع مزيج من الطريقتين السابقتين فيوزع جزء ويستبعد جزء يتم تجميعه ويوزع فى حالات المعاش أو العجز عن العمل أو الوفاة.**

**٢- خطط تخفيض التكاليف Cost Reduction Plans :**

**تتحقق للمنظمة بعض المزايا والوفورات نتيجة جهد وفكر العاملين بها ، وذلك من خلال العمليات الإنتاجية والخدمية ، وذلك فى صورة تنمية الإنتاجية وتحسين الجودة وتخفيض تكاليف المواد والمستلزمات ، مما يؤدى إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات ورضاء العميل.**

**ويجب أن ربط عملية تقديم مقترحات تخفيض التكاليف بأهداف المنظمة والعاملين بها بحيث ينعكس أى تحسن فى الأداء على رفاهية الجميع. وغالباً ما تتراوح نسبة مشاركة العاملين فى الوفورات الناتجة عن تخفيض التكاليف بين ٦٥% - ٧٥% فى حين تحصل المنظمة على نسبة تتراوح بين ٢٥% - ٣٥% من الوفورات الناتجة عن ذلك التخفيض ، وذلك بعد استبعاد ما قد تراه المنظمة من احتياطى لمواجهة بعض الظروف.**

**ويمكن التعرف على نسبة العائد لكل من المنظمة والأفراد من خلال تكوين لجنة من ممثلى الإدارة وممثلى الموظفين لتحديد المعايير التى سيتم استخدامها فى تحديد المزايا والوفورات. على أن تتم مراجعة تلك المعايير بصورة دورية من قبل هذه اللجنة لتعديلها أو تقديم الاقتراحات المتعلقة بها.**

**وتتعدد الطرق المستخدمة لدراسة خطط تخفيض التكاليف وبحث المقترحات وأثر ذلك على الوفورات المحققة ، ومن أهم تلك الطرق وأشهرها طريقة سكانلون Scanlon pan**

**ويبن المثال التالى نموذجاً مبسطاً لتطبيق سكانلون فى التحفيز الجماعى:**

| تكلفة العمالة خلال شهر أكتوبر | |
|---|---|
| وفورات العمالة ٦٠٠٠٠٠ | ٦٠٠٠٠٠٠ |
| وفورات تحسين النوعية ٤٨٠٠٠٠ | |
| وفورات المواد ٣٦٠٠٠٠ | |
| إجمالى الوفورات | ١٤٤٠٠٠٠ |
| - ٢٥% احتياطى لمواجهة الظروف المتغيرة | ٣٦٠٠٠٠ |
| - الوفورات القابلة للتوزيع : | ١٠٨٠٠٠٠ |
| - ٧٠% نصيب العاملين من الوفورات | ٧٥٦٠٠٠ |
| - ٣٠% نصيب المنظمة من الوفورات | ٣٢٤٠٠٠ |
| نسبة نصيب الموظفين من الوفورات = ٧٥٦ × = ١٠,٢٦% | |

٣- تملك أسهم الشركة Employee Owner Ship :

يسعى الأفراد أحياناً لتملك أسهم الشركات التى يعملون بها حيث تمنحهم الإدارة الحق فى شراء بعض أسهم الشركة بأسعار محددة سلفاً ، توضع هذه الأسعار على أساس السعر السائد فى السوق أو سعر الإصدار خلال فترة معينة ، وتسعى المنظمة إلى ترويج هذا النوع من الحوافز لعدة أسباب أهمها:

١- أن هذه الأسهم لا تمنح مجاناً ، وإنما يدفع مقابلها بناء على الأسعار المحددة.
٢- دفع العاملين لبذل مزيد من الجهد لشعورهم بملكية جزء من رأس المال مع محاولة تحجيم المخاطر وحل المشكلات والتغلب على المعوقات.
٣- تخفيض حدة التوتر والصراع والضغط الناتج عن إحساس العاملين باستغلال المنظمة لقدراتهم ومهاراتهم وبث روح الالتزام والتعاون والرضا لتحقيق نجاح المنظمة.

وقد تمنح بعض المنظمات المديرين العاملين بها فى مختلف المستويات الإدارية بعض أسهمها إذا حققوا لها أهدافها على المدى البعيد ، وقدموا جهداً مميزاً فى الأداء.

**(ب)- الحوافز الجماعية غير النقدية :**

**كما تمنح الحوافز الفردية غير النقدية ، فإن الإدارة قد تعطى الحوافز غير النقدية سواء كانت إيجابية أو سلبية بصورة جماعية ، وذلك بهدف إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين ، وتسهم الحوافز الجماعية غير النقدية فى زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم لتحقيق المصلحة العامة ، ومن أمثلة هذا النوع من الحوافز :**

- **توجيه خطابات شكر وتقدير لجميع أعضاء الإدارة أو القسم**
- **نشر أسماء أفراد الجماعة فى لوحة الشرف.**
- **إتاحة الفرصة لجميع أفراد الجماعة لتقديم مقترحاتهم عند اتخاذ القرارات**
- **إعادة تصميم العمل بأشكاله المختلفة على مستوى الوظائف.**

# تطبيق عملى




**لكل عبارة من العبارات التالية سبع استجابات مختلفة تتراوح بين :**

| موافق تماماً | موافق | موافق قليلاً | لا أدرى | معارض قليلاً | معارض | معارض قليلاً |
|---|---|---|---|---|---|---|
| +٣ | +٢ | +١ | صفر | -١ | -٢ | -٣ |

**يرجى وضع علامة (√) أمام كل عبارة للاستجابة لرأيك شخصياً ، أمامك عشر دقائق للانتهاء من ذلك.**

| العبـــــارات | +٣ | +٢ | +١ | صفر | -١ | -٢ | -٣ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ١- يجب منح زيادات فى الأجور لكل من يؤدى عمله بشـكل مطلوب. | | | | | | | |
| ٢- وصـف الوظيفة وصـفاً جيداً للعامل أو الموظف يسـاعده على القيام بعمله بدقة وتحقيق ما هو متوقع منه. | | | | | | | |
| ٣- يحتاج العاملون إلى من يذكرهم دائماً بأن اسـتمرارهم فى العمل مرهون بتقدم المنظمة. | | | | | | | |
| ٤- لابـد أن يهتم المـدير اهتماماً كافياً بظروف العمل المادية للعاملين معه. | | | | | | | |
| ٥- يجب على من يرأس عملاً ما أن يبذل جهداً من أجل تنمية مناخ عمل ودى مع مرؤوسيه. | | | | | | | |
| ٦- اعتراف الإدارة بالإنجاز غير العادى يعنى الكثير بالنسـبة للعاملين. | | | | | | | |
| ٧- المدير الذى يتصـف باللامبالاة يؤذى مشـاعر العاملين معه. | | | | | | | |
| ٨- يريد العاملون أن يشـعروا بأنهم يستفيدون استفادة كاملة من مهاراتهم الحقيقية فى العمل. | | | | | | | |
| ٩- يمثـل نظـام مكافأة نهاية الخدمة عنصرـاً هاماً فى حرص العاملين على وظائفهم. | | | | | | | |

| العبـــــارات | +٣ | +٢ | +١ | صفر | -١ | -٢ | -٣ |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ١٠- كـل الوظـائف تقريبـاً يمكن جعلهـا مشــجعـة ومثيرة لاهتمام العاملين. | | | | | | | |
| ١١- يبـذل معظم العـاملين أفضـــل جهـد لـديهم فى كـل ما يقومون به من أعمال. | | | | | | | |
| ١٢- تســـتطيع الإدارة إظهار اهتمام أكبر بالعاملين بأن توفر لهم مناسبات اجتماعية بعد ساعات العمل. | | | | | | | |
| ١٣- الشعور بالفخر والاعتزاز بالعمل يمثل مكافأة هامة لكل من يعمل بالمنظمة. | | | | | | | |
| ١٤- يريد العاملون أن يشعروا بأنهم أفضل من يؤدى أعمال وظائفهم. | | | | | | | |
| ١٥- جودة العلاقات غير الرسمية فى العمل لها أهمية كبيرة. | | | | | | | |
| ١٦- وجود حوافز مادية فردية يحسن من أداء العاملين. | | | | | | | |
| ١٧- شـعور العاملين بوضـوح جهودهم أمام الإدارة العليا له أهمية عندهم. | | | | | | | |
| ١٨- يفضـــل العـاملون أن يخططوا ويتخـذوا القرارات بأقل قدر من إشراف رؤسائهم. | | | | | | | |
| ١٩- يمثل ضمان استقرار الوظيفة أهمية كبيرة عند العاملين | | | | | | | |
| ٢٠- جودة الأدوات التى يعمل بها العاملون له أهمية خاصة لديهم. | | | | | | | |

يرجى نقل الأرقام المقابلة لاستجابتك للعبارات المختلفة كل فى مكانه من الجداول الخمسة التالية ، مع الاحتفاظ بالإشارات (+) ، (-) ثم استخرج حاصل الجمع الجبرى لكل جدول.

**الحاجة الأساسية**

| رقم العبارة | الدرجة |
| --- | --- |
| ١ | |
| ٤ | |
| ١٦ | |
| ٢٠ | |
| مجموع | |

**حاجات الأمن**

| رقم العبارة | الدرجة |
| --- | --- |
| ٢ | |
| ٣ | |
| ٩ | |
| ١٩ | |
| مجموع | |

**الحالة الاجتماعية**

| رقم العبارة | الدرجة |
|---|---|
| ٥ | |
| ٧ | |
| ١٢ | |
| ١٥ | |
| مجموع | |

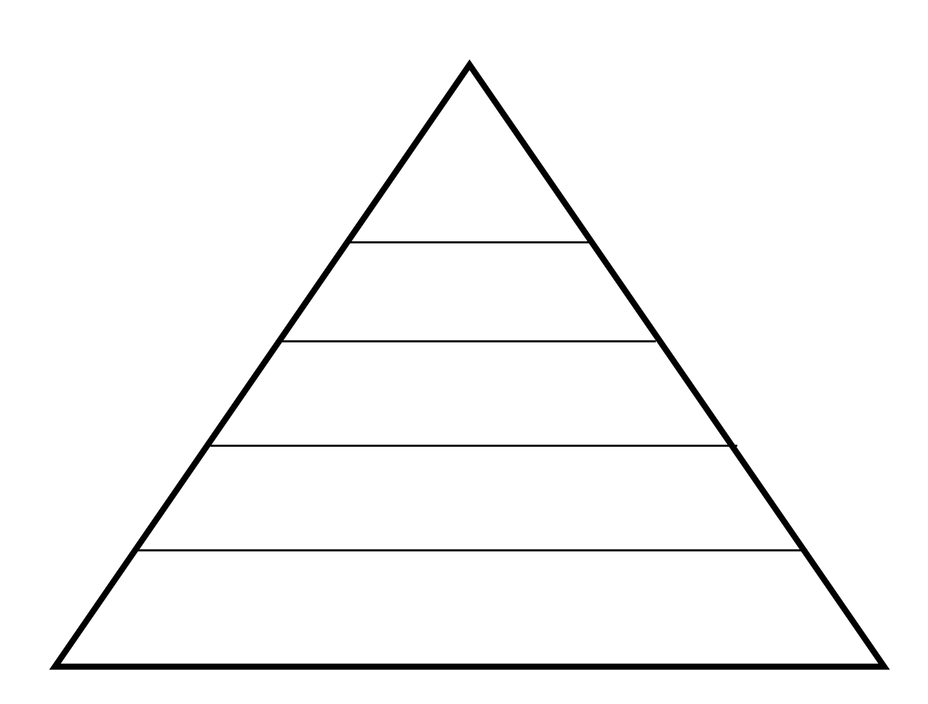
**حاجات المركز والمكانة**

| رقم العبارة | الدرجة |
|---|---|
| ٦ | |
| ٨ | |
| ١٤ | |
| ١٧ | |
| مجموع | |

**حاجات إثبات الذات**

| رقم العبارة | الدرجة |
|---|---|
| ١٠ | |
| ١١ | |
| ١٣ | |
| ١٨ | |
| مجموع | |

- ينقل مجموع درجات الجداول الخمسـة إلى هرم الحاجات بحيث يوضـع الرقم الموجب الأكبر فى قاعدة الهرم ثم نتدرج بالأرقام الأقل فى اتجاه القمة ، يمكنك التعرف على دوافعك الحالية ثم مناقشتها مع المجمعة.



# الفصل العاشر

# التغيير والتطوير التنظيمى

- مفهوم التغيير التنظيمى (التعريف-الأهمية-الأهداف)
- مجالات التغيير التنظيمى.
- مصادر التغيير التنظيمى وأسبابه.
- التطوير التنظيمى : ماهيته ومناهجه المميزة.
- الخصائص المميزة لسلوك المنظمات المعاصرة.
- استراتيجية التغيير وإداراته.
- تطبيق عملى : قياس مدى استعداد المنظمة لإحداث التغيير والتطوير التنظيمى.

## مقدمة

تفرض طبيعة العوامل البيئية الداخلية والخارجية واستمرار تقلبها وعدم استقرارها على المنظمات ضرورة إجراء عمليات التغير والتطوير التنظيمى.

ويعد موضوع التغيير والتطوير التنظيمى من الموضوعات القديمة الحديثة فى مجال دراسات الإدارة والتنظيم وذلك لطبيعته الخاصة التى ترتبط بعنصر الموارد الإنسانية إلى جانب عنصري الموارد المادية والمعنوية.

ويتطلب الحديث عن التغيير التنظيمى بحث ماهيته وأسبابه ودواعيه والفوائد المترتبة على تطبيقه ومحددات الاستفادة منها والعقبات التى تقف أمام نجاح المنظمات فى تطبيقه وهذا بالإضافة إلى المناهج التى يمكن الاستعانة بها والمداخل المتعددة التى يمكن للمنظمات الاعتماد عليها ، كل ذلك مع ضرورة مراعاة المتغيرات المحيطة بالمنظمة والمؤثرة على أهدافها واستراتيجياتها ، مما قد يحتم عليها دراسة الخصائص المميزة لسلوك المنظمات المعاصرة.

وفى ضوء ما سبق نتناول فى هذا الفصل النقاط التالية :

- مفهوم التغيير التنظيمى (التعريف – الأهمية – الأهداف)
- مجالات التغيير التنظيمى.
- مصادر التغيير التنظيمى وأسبابه.
- التطوير التنظيمى : ماهيته ومناهجه المميزة.
- الخصائص المميزة لسلوك المنظمات المعاصرة.
- استراتيجية التغيير وإداراته.
- تطبيق عملى : قياس مدى استعداد المنظمة لإحداث التغيير والتطوير التنظيمى.

## مفهوم التغيير التنظيمى

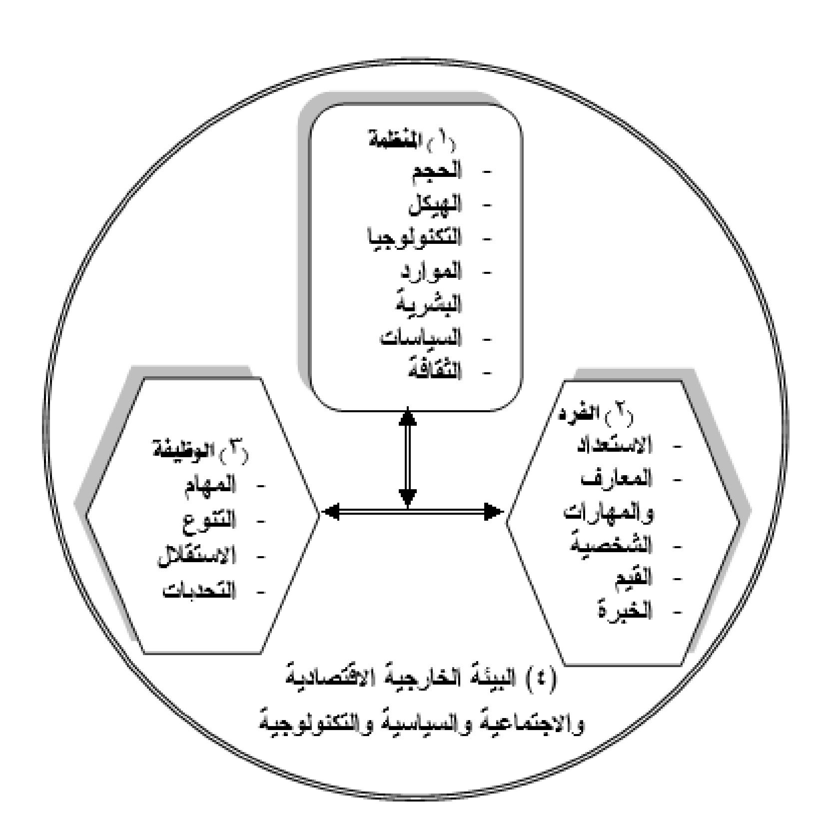
يشـير التغيير إلى الانتقال من وضـع إلى وضـع آخر يعتقد المسـئولين أنه الأفضل ، والتغيير ضرورة من ضرورات الحياة الاجتماعية والاقتصـــادية ، فدوام الحال من المحال ، والأمر يختلف فقط فى كيفية التعامل مع التغيير ... هل سيتم التخطط له ؟ أم سننتظر حتى يحدث فنستجيب له ؟ ، أم سنقاومه ساعين لتحجيم أثره ؟ أم ماذا.

والتغيير ما دام متعلقاً بالتنظيم فانه يرتبط بشكل واضح بالأبعاد التنظيمية التى يوضحها الشكل رقم (١/١٥)الذى يبين المجموعة الرباعية التى يهتم بها التغيير التنظيمى.

ينعـت التغيير بـأنـه تنظيمى ، لأنـه يقع داخـل المنظمات ، يتنـاول كـل عنـاصرهـا وأبعادها ، فى سكونها ، وفى تفاعلاتها ، ويجب الاتفاق مسبقاً على خطواته وإجراءاته بدقة مع جميع الأطراف ، كذلك أسـلوب جمع البيانات ، وتحليلها لتشـخيص المشـكلات ، والاتفاق على الحلول المقترحة ، وطريقة تطبيقها ، ومتابعة الآثار المترتبة على التطبيق ، والتدخل عند الضرـورة لتعديل مسـار التطبيق إذا لزم الأمر ، وباتفاق جميع الأطراف المعينين بإحداث التغيير.

الشكل رقم (١/١٥)

المجموعة الرباعية التى يهتم بها التغيير التنظيمى



وبـالتـالى فـإن أطراف عملية إحداث التغيير المخطط لأى وحدة تنظيمية داخل المنظمة تشـــمل الأطراف التالية :

١- عضو الجماعة : كل فرد بذاته داخل الجماعة بصرف النظر عن وظيفته أو دوره.
٢- الجماعة التنظيمية : كل أعضاء الوحدة التنظيمية وفرق وجماعات العمل الذين لهم هدف مشترك.
٣- المدير المسئول : المسئول الرسمى عن الوحدة التنظيمية.
٤- وكيـل التغيير : ســـواء كـان فرداً أو جهـة فهو مكلف بـإحداث التغيير بالوحدة التنظيمية ، وسواء كان داخليا أو خارجياً.
٥- المنظمـة : تعتبر الهدف النهائى لعملية إحداث التغيير : حيث أن الهدف يكمن فى تحســـين فعاليتها وزيادة إنتاجها ، وتعبر أيضـــاً عن البيئة التى تعمل الوحدة فى إطارها ، وقد ينظر للمنظمة على أنها وحدة تنظيمية لإحداث التغيير الشامل.

ويمثـل التغيير التنظيمى عملية مدروســـة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة ، تتعلق بأحد أبعـاد الهيكل التنظيمى وعلاقاته وخططه وأهدافه ، ولذا فقد تشـــتمل على الخطط ، أو الهيكل التنظيمى ، أو الســـلوك والثقافة التنظيمية ، أو تكنولوجيا الأداء ، أو ظروف ومتطلبات العمل ، أو الأفراد وعلاقـاتهم و.... ومـا شـــابـه ذلك بهدف مواكبه الظروف والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة للبقاء والاستمرار والنمو.

وتبدو أهمية التغيير التنظيمى للعديد من الأسـباب المؤثرة على استمرارية التنظيم ونموه وبقائه ، ومن بين الأبعاد الموضحة لأهمية التغيير والتطوير ما يلى :

أ- بالنسبة للعاملين

تهتم عمليات التغيير بإشـــباع حاجات الانتماء ، وســـيادة روح الفريق وزيادة جودة حياة العمل Quality of work life وتحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفى ، وتدعيم القيم الإيجابية لديهم ، ولذا تبدو أهمية التغيير بالنسبة للعاملين فى العديد من النقاط منها :

١- رغبة العاملين فى وظائف تتحدى مهاراتهم وتنمى شخصياتهم.
٢- سعى العاملين إلى مناخ تنظيمى يحقق لهم المساواة والتأثير المتبادل فى علاقاتهم التنظيمية.
٣- احترام الإدارة لكرامة العاملين الإنســـانية تزيد من إنتمائهم وولائهم التنظيمى إضـــافة إلى وفاء المنظمة بمسئوليتها الإجتماعية.

٤- تصـــميم الوظائف والهياكل التنظيمية والمســـار الوظيفى بما يواكب تطلعات العاملين خلال حياتهم الوظيفية.

٥- الاهتمام بالمســـائل العاطفية فى حياة المنظمة خاصـــة تحقيق الذات للفرد والصرـــاحة بين أعضاء المنظمة والشعور بالدفء الإجتماعى.

٦- وضع السياسات والنظم الإدارية المؤيدة لتحفيز العاملين وإثارة هممهم.

ب- بالنسبة للعملاء :

يجـب على المنظمـة مراعـاة الثقـافـات المختلفـة للعملاء عنـد توفير منتجـاتهـا، كما يجـب عليها الاهتمام لمتطلبات الشـعوب والمناطق المتباينة. من هنا تضاغف تأثير العملاء على المنظمة. ولقد أطلق على عقد التسـعينات فى القرن الماضى أنه عقد المنافسة الشرسة ولذلك احتل رضاء العميل مكـان الصـــدارة فى اســـتراتيجية المنظمات ، والعميل يريد منتجات خالية من العيوب، وأن يتم التسـليم فى الوقت المناسـب وبالشـكل المناسـب ، وبالكمية المناسبة ، واختصارا إنه يريد الجودة الشاملة Total Quality.

جـ- بالنسبة للمنظمة :

لكى تكون المنظمة متميزة ، فيجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صـحيحة ومتكاملة ، فكل جزء ، وكل نشـاط ، وكل شـخص فى المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين. فالأخطاء قد تتضـاعف ، والفشل فى تحقيق متطلبات فرد ما ، فى الإدارات أو الوظائف يؤدى إلى مشكلات فى أماكن عديدة بالمنظمة ، وهذه بدورها تضاعف المشكلات والأخطاء.

وهنا يصـبح "للعمل الصـحيح من أول مرة مزايا لا تحصىـ فى كل مكان، أما إذا قبلنا المشـكلات والأخطاء فى منظماتنا ، فسـوف يضـيع وقتنا وجهودنا على أنشـطة ليسـت لها فائدة : كتصـحيح الأخطاء ، البحث عن الأشـياء ، اكتشـاف أسباب التأخير ، مراجعة المعلومات المشكوك فى صحتها، الإصـــلاح أو إعادة العمل ، وتقديم الاعتذارات للعملاء بســـبب الأخطاء أو المنتجات المعيبة ، أو التأخير فى مواعيد التسليم.

ومنهج الجودة الشـــاملـة كـأحد مناهج التغيير للمنظمة ككل يوفر لغة واحدة فى كل أنحاء المنظمة وهى التحسـين المستمر ، حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة، فى كل الإدارات ، وعلى كل المسـتويات على هدف مشـترك وهو التحسـين المستمر للأداء continuous improvement ويمكن القول بـأن المنـاهج الإداريـة الحـديثة ، رغم كثرتها وتعددها فى العقد الأخير ، إلا أنها جميعها تخاطب مثلث التغيير بأضلاعه الثلاثة : العاملين / العملاء / المنظمة.

وتبدو الحاجة للتغير  والتطوير فى العديد من الحالات من أهمها :

- التكيف مع البيئة واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات.
- الاستغلال الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة.
- إحياء الركود التنظيمى أو تجنب التدهور فى الأداء التنظيمى.
- تحديث وتطوير التكنولوجيا والأساليب المستخدمة فى العمل.
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإدارى.
- مواجهة الاحتياجات المستقبلية للتوسع ودخول أسواق جديدة.
- تنمية ولاء العاملين وخلق الاتجاهات الإيجابية نحو العمل.
- الارتقاء بمستوى جودة المنتج وتحقيق التميز فى السوق التنافسى.

**إذا أردنا أن ننجح التغير يجب**

١- إشراك الناس فى التغيير ، مع بيان المصالح التى ستعود عليهم.

٢- تزويد الناس بمعلومات مستمرة ، عن نتائج وآثار التغيير.

٣- مراعاة ثقافات العاملين وقيم العمل.

٤- إشعال حماس العاملين وحفزهم للعمل وتقبل التغير.

٥- استخدام الأسلوب العلمى فى حل المشكلات.

٦- كسب ثقة التنظيمات والجماعات غير الرسمية.

٧- الاهتمام بالبرامج التدريبية فى إحداث التغيير.

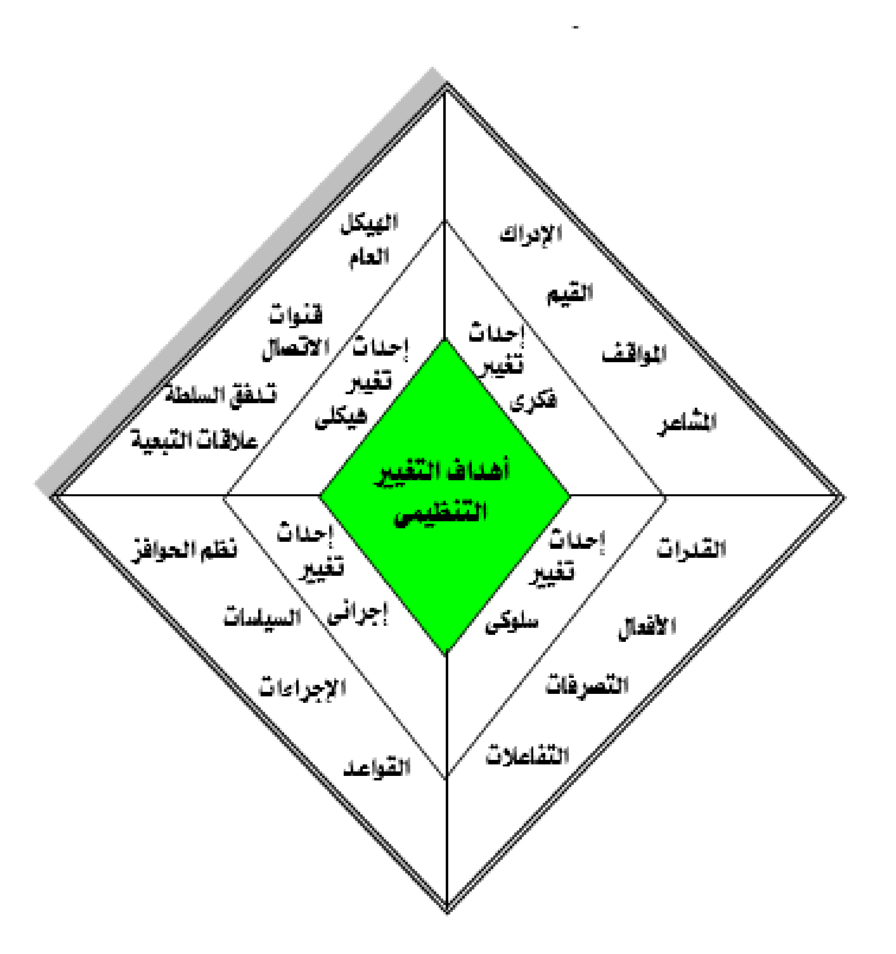
٨- الاعتماد على قيادات فعالة ذات قبول عال لإحداث التغيير سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

وتتمثل أهداف عملية التغيير فيما يوضحه الشكل رقم (٢/١٥).

ومن الشكل رقم (٢/١٥) يتضح أن أهداف عملية التغيير التنظيمى متعددة ومتداخلة أيضاً وتتمثل باختصار فيما يلى :

الشكل رقم (٢/١٥)

أهداف عملية التغيير التنظيمى



(١) التغيير الفكري : يســعى هذا النوع من التغيير إلى تنمية نواحى الفكر والمعرفة ، ولهذا فهو يدور حول المفاهيم والمبادئ والأســس التى يجب أن يعتنقها الأفراد والجماعات ، وتُعد قضــايا التغيير الفكرى ســهلة نسـبياً حيث أنها تهدف إلى نشرـ المعلومات الصـحيحة على نطاق واسـع ومجموعات معينة قبل أن تمتد إلى تغيير المفاهيم والمبادئ الأســاســية ومن القضــايا التى يركز عليها التغيير الفكرى :

- تنمية المشاعر الإيجابية تجاه أساليب جديدة.
- تطوير المواقف لصالح العمل.
- الإدراك والوعى الصحيح لأهداف وغايات التنظيم.

(٢) التغيير الإجرائى : ويهـدف هـذا النوع من التغيير إلى إقنـاع عـدد كبير من الأفراد والعـاملين بالقيام بأعمال معينة من خلال تقبلهم لسـياسـات وإجراءات عمل جديدة تختلف عن تلك التى يطبقونها حالياً ، ومن أمثلة القضايا التى يتناولها التغيير الإجرائى :

- صياغة سياسات عمل جديدة تساير متطلبات العولمة.
- تبسيط الإجراءات وتطويرها للاستفادة الفعالة من الوقت.
- تنمية نظم الحوافز الجماعية المعمول بها.
- طرح قواعد عمل جديدة بدلاً من القواعد القديمة.

(٣) التغيير الهيكلى : ويُعـد التغيير الهيكلى من أصــعـب أنواع التغيير لتركيزه على موضــوعات الهيكل ، والعلاقات والاتصــالات فيما بين مختلف جوانبه ، ومن أمثلة القضــايا التى يركز عليها التغيير الهيكلى :

- تخفيض مستويات الهيكل التنظيمى.
- إرسـاء قواعد جديدة لزيادة فعالية العلاقات بين الرؤسـاء والمرؤوسـين وتدعيم عمليات تدفق السلطة.

(٤) التغيير السـلوكى : ويهدف هذا النوع من التغيير إلى مساعدة العاملين على تغيير قيمهم وسلوكهم ، ويُعد التغيير القيمى والسلوكى من أصعب أنواع التغيير أيضاً لحاجته إلى فترات طويلة وجهد وتكلفة ، ومن أمثلة القضايا التى تهتم بالتغيير السلوكى :

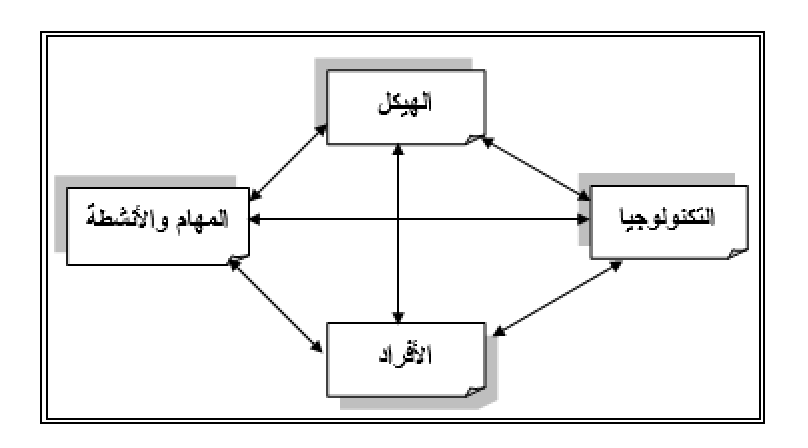
- تنمية القيم والمعتقدات التى تؤكد على قيمة الانتماء.
- تنمية القدرات والمهارات العملية لدى الأفراد.
- تدعيم الممارسات والتصرفات الإيجابية.
- زيادة الاهتمام بالعلاقات بين مختلف الأطراف العاملة بالمنظمة.

## مجالات التغير والتطوير التنظيمى

أشار ليفت H.Leavitt إلى مجالات التغيير التنظيمى من خلال الأبعاد الموضحة بالشكل رقم (٣/١٥) ، ولقد نوه إلى أن إحداث تغيير فى واحد من هذه المجالات سيؤثر على المجالات الأخرى فالتغييرات التى تتم على الهيكل بغرض تسهيل المهام لا شك ستؤثر على الأفراد والإجراءات والعمليات الفنية التى تتم.

الشكل رقم (٣/١٥)

المجالات المختلفة لإحداث التغيير التنظيمى



١- الهيكـل : يمكن إجراء عمليـات التغيير من خلال التوجيهـات الرســميـة ، والإجراءات والسـياسـات والقواعد والتى تنعكس بشـكل واضـح من خلال البناء التنظيمى والعلاقات وأنماط السلطة والمسئولية ، كذلك المركزية واللامركزية ، بالإضافة إلى طرق إعداد الميزانيات والقوانين واللوائح الخـاصـــة بعلاقـات التنظيم بـالأطراف الخـارجيـة كـالبيئـة والمنظمات الحكومية والموردين ....وغيرهم.

٢- التكنولوجيا : وتشـــمل إجراء التغيير للعمليات الفنية والأســاليب المتبعة فى العمل وكيفية انســيابه بما ييسر عمليات الأداء وقد يتطلب ذلك إعادة تصــميم العناصر المادية وطرق العمل ومقاييسه المختلفة.

٣- المهام والأنشـطة : وتتعلق بالعمل والنشـاط الذى يمارسـه الأفراد بالتنظيم ولذا قد يتطلب الأمر التركيز على دافعية الأفراد وتصميم الوظائف وتوصيفها..

٤- الأفراد : تعـد عمليـات التغيير المرتبطـة بـالأفراد من أصـــعـب أنواع التغيير لأنهـا تتعلق بالاتجاهات والدافعية والمهارات الســلوكية ...وكلها عوامل شــخصــية تحتاج إلى دراســات متعمقة ويمكن تحقيقها عن طريق البرامج التدريبية الشـاملة والمســتمرة وأســاليب تقييم الأداء الحديثة وإجراء عمليات الاختيار الدقيق والتخصيص الصحيح للأفراد.

### مجالات التغيير والتطوير فى المنظمات

- الهيكل التنظيمى والاختصاصات والعلاقات التنظيمية.
- سياسات ولوائح وإجراءات وطرق العمل.
- التكنولوجيا المستخدمة فى العمل.
- نظم الاختيار والتعيين والتدريب.
- سياسات الأجور والحوافز والترقية.
- الأداء الإدارى للمنظمة ، والأداء الفنى والهندسى للعاملين.
- ظروف وبيئة العمل المادية للعاملين.
- نظم التوزيع المادى فى المنظمة (النقل / التخزين ، المناولة).
- نظم تقييم الأداء.
- جودة المنتج وخدمة العملاء.
- وسائل وأساليب المحافظة على البيئة.

## مصادر التغيير وأسبابه

وإن تعددت المصـادر والقوى المسـببة للتغيير ، إلا أنه يمكننا إجمالها فى مصـدرين جوهريين هما العوامل البيئية الخارجية ، والعوامل البيئية الداخلية، وذلك على النحو التالى :

أولاً : عوامل البيئة الخارجية :

وتشـــتمل على العوامل التى لا يمكن التحكم فيها أو الســـيطرة عليها فى البيئة المحيطة بالمنظمة والتى تمارس نشـاطها من خلالها ، كما أنه من الصـعب التنبؤ بها بشـكل دقيق ، ومن أمثلة تلك العوامل :

١- العوامل السـياسـية والتشريعية : وتمثل العوامل المرتبطة بسياسة الدولة وعلاقاتها واحتمال التغيرات التى قد تسـنها أو تتعرض لها سـواء كانت محلية أو عالمية ، هذا بالإضـافة إلى ما تتعمد الدولة تغييره فى التشر‍ــيعات الحالية بقوانين وتشر‍ــيعات جديدة تواكب متطلبات الحياة المعاصرة ، ولا شـك أن لكل ما سـبق تأثيره الواضـح على ممارسات المنظمات مما قد يمثل تغيير لأحد الأبعاد التنظيمية.

٢- العوامل الاقتصادية : وتشير إلى العوامل المرتبطة بالموارد المتاحة وكيفية استغلالها واستثمارها ، وما يرتبط بذلك من أمور اقتصادية كالأسعار والدخول والمنافسة والاتجاهات نحو الخصخصة والانفتاح... وغيرها وتؤثر هذه العوامل عند تغيرها بشكل واضح على العديد من مدخلات ومخرجات المنظمة وعملياتها التشغيلية.

٣- العوامل الإجتماعية : وتعبر عن الأفراد بالمجتمع من ناحية علاقاتهم الإجتماعية وعاداتهم وتقاليدهم ، والقيم التى تحكمهم عند ممارسة أمور حياتهم وثقافتهم ومدى اهتمامهم بالبيئة التى يعيشون فيها ومسايرتهم للتطورات المحيطة.

٤- العوامل التكنولوجية : وتمثل التأثيرات المتعلقة بالطرق والأساليب العلمية والفنية المستخدمة ، ولذا يجب مواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة فيما يخص المعلومات والطرق والأدوات والاتصالات... وغيرها.

٥- العوامل الطبيعية : وتشير إلى الموارد الطبيعية المتاحة وإمكانية تعرضها لبعض التغييرات كوجود الزلازل والهزات الأرضية والسيول والتغييرات فى درجات الحرارة المعتادة... الخ.

ثانياً : عوامل البيئة الداخلية :

وتحتوى على العوامل التى يمكن السيطرة عليها فى البيئة الداخلية بالمنظمة والتى ترتبط بالموارد البشرية والإمكانات المالية ونواحى التسويق والمجالات الفنية والإنتاجية... وغيرها ، ومن أمثلة تلك العوامل :

١- الافتقار إلى نظم واضحة لتحليل وتوصيف وتقييم الوظائف.

٢- عدم ملاءمة الهيكل التنظيمى الحالى لمتطلبات وأهداف التنظيم.

٣- تعقد سياسات وإجراءات وطرق العمل بما يؤدى لعدم إنسيابه بالشكل المناسب.

٤- تقادم التكنولوجيا المستخدمة وعدم مسايرتها لأهداف التنظيم.

٥- تفشى اللامبالاة وعدم الولاء من ناحية العاملين للتنظيم.

٦- إنخفاض مستوى أداء العاملين وعدم رضائهم عن سياسات وإجراءات المنظمة.

٧- الصراعات والخلافات التنظيمية وتعدد مصادر ضغوط العمل.

ولكن السؤال المطروح هنا هو : لماذا يقاوم التغيير من قبل الأفراد؟!

لقد تعددت الأسـباب التى تعرض لها الكتاب والباحثين لمقاومة التغيير ، ولقد تعايش العديد منا مع هذه الأســباب ســواء كان هو الذى يغير ، أو الذى يطبق عليه التغيير ومن بين أهم أسـباب مقاومة التغيير :

١- تهديد الاهتمامات والمصـالح الشـخصـية للأفراد ، ويبدو أثر تهديد التغيير من خلال التأثير السـلبى للتغيير على المصـالح والأهداف الشـخصـية للأفراد ، ويتضـح ذلك فى العديد من الأمثلة من بينها :

أ- تخفيض المركز والمكانة الوظيفية.

ب- تهديد الضمان الوظيفى والأمان النفسى.

ج- التقليل من القدرات والمهارات المطلوبة للوظائف.

٢- الفهم الخـاطئ للتـأثير على النواحى الاجتماعيـة : ومن أمثلـة الأســباب المتعلقة بالنواحى الاجتماعية التى تؤدى لمقاومة التغيير ما يلى :

أ- مخالفة المعايير السلوكية والاعراف السائدة بين الجماعة.

ب- التقليل من النفوذ والتأثير والتفاعل الاجتماعى.

ج- سوء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

٣- ســوء فهم وتقـدير أهداف التغيير ومنافعه ، ومن أمثلة أســباب مقاومة التغيير المتعلقة بسوء فهم الأهداف ما يلى :

أ- عدم وضوح أهداف التغيير ودوافعه.

ب- عدم المشاركة فى وضع خطط وبرامج التغيير.

ج- إرتفاع تكاليف التغيير وعدم توفر الميزانية الكافية.

٤- عدم القدرة على التكيف مع التغيير ، وتتعدد الأسباب الموضحة لعدم القدرة على التكييف مع التغيير ومن أمثلتها :

أ- إظهار التغيير للعيوب الشخصية لدى الأفراد.

ب- فرص التغيير جبراً على الأفراد.

ج- تطبيق التغيير دفعة واحدة.

ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال العديد من المداخل ، بعضها يركز على أسلوب إجراء التغيير ، وبعضـها يعتمد على صـفات وخصـائص القائمين بالتغيير والمصـالح التى يمكن تحقيقها لمنظماتهم ، وبعضـها الآخر يهتم باسـتثمار العوامل السلوكية فى التأثير عل الأفراد لقبول التغيير ، ومن أهم تلك المداخل :

١- المشاركة فى التغيير : إن مشاركة الأفراد الذين سيطبقون عمليات التغيير يقلل من مقاومتهم ، ويرجع ذلك لمساهمتهم فى إبداء الآراء وتقديم المقترحات مما يساعد على امتصاص اندفاعهم للمقاومة ، وذلك لأنهم أصبحوا شركاء فى التغيير لا منفذين فقط والحكمة تقول "إن الناس الذين يبحرون معك فى قارب واحد لن يحدثوا فيه ثقباً".

٢- الاعتماد على الترغيب والتحفيز : ويتطلب ذلك تقديم الحوافز من أجل إحداث التغيير سواء كانت نقدية أو غير نقدية ، مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية ، ويحدد من خلالها للأفراد الفوائد والمنافع التى ستعود عليهم إذا نجح التغيير ، فالإنسان بطبيعته نفعى ولن يسلك سلوكا إلا إذا كان وراءه دافع وأمامه هدف واضح يتمثل فى منفعة ينتظرها.

٣- التمهيد والتهيئة لإحداث التغيير : ويعتمد ذلك على البدء مبكراً بالحديث عن بعض الموضوعات والأسباب التى تؤكد على ضرورة التغيير ، وذكر المواقف والقضايا السابقة التى تمثلت نتائجها فى نواحى سلبية يتطلب الأمر ضرورة تغييرها ، هذا إلى جانب إيضاح الأهداف التى يمكن تحقيقها مع تغير الحال ، والنتائج المنتظر تحقيقها إذا تم التغيير.

٤- إدخال تغييرات متعددة فى نفس الوقت : ويتطلب ذلك وجود عدة أمور تحتاج إلى التغيير فى نفس الوقت مما يشتت قوة الأفراد فى عملية المقاومة ويعمل على توزيع المقاومة الكلية على التغييرات المتعددة.

٥- الاعتماد على القادة غير الرسميين لإحداث التغيير : يمثل قادة الجماعات غير الرسمية فى التنظيم مصدراً ذو قيمة عالية فى إقناع الأفراد بمزايا وفوائد التغيير ، ولكن الأهم فى المرتبة الأولى اقتناعهم أولاً بهذا التغيير حتى يمكنهم ممارسة دورهم فى إقناع الآخرين بذلك.

٦- فرض التغيير بصورة جبرية : ويعتمد ذلك على إحاطة عمليات التغيير بقيود حاكمة وتهديدات قاطعة تلزم الأفراد على تقبله حتى يلتمسوا بأنفسهم مزاياه وفوائده أو يصلوا لدرجة التعود عليه وممارسته بشكل طبيعى.

ومع تعدد المداخل التى يمكن إتباعها للتغلب على مقاومة التغيير وتخفيف حدته إلا أننا نستخلص منها :

- ليست هناك طريقة واحدة يمكن القول أنها الأفضل بشكل دائم ، وإنما الأفضل أن نأخذ فى الاعتبار ظروف عملية التغيير وخاصة ما يتعلق بالمستفيد من التغيير ، والمستهدف منه ، ومجالاته كما يوضحها الجدول رقم (١/١٥)

الجدول رقم (١/١٥)

المستفيد من التغيير والمستهدف منه ومجالاته

| الهدف من التغيير | المستفيد من التغيير | مجالات التغيير |
|---|---|---|
| ▪ إحداث التغيير الفكرى | ▪ الفرد | ▪ القدرات الشخصية للأفراد. |
| ▪ إحداث التغيير السلوكى | ▪ الجماعة | ▪ العلاقات بين الأفراد. |
| ▪ إحداث التغيير الإجرائى | ▪ المنظمة | ▪ قدرات جماعة العمل. |
| ▪ إحداث التغيير الهيكلى. | | ▪ العلاقات بين جماعات العمل. |

- يمكن الاعتماد على أكثر من طريقة فى نفس الوقت بحسب استراتيجية وخطة التغيير والتطوير التنظيمى التى سيتم الاعتماد عليها.
- تؤثر قيم واتجاهات القائم بعملية التغيير على اختيار الطريقة المناسبة والتى تتراوح ما بين المشاركة والدافعية والإجبار والفرض دون مناقشة.

## التطوير التنظيمى : ماهيته ومناهج تطبيقه

يرى البعض أن مصـطلح التطوير التنظيمى يصـف عملية إدارة التغيير ، وقد ذهبوا أيضـاً إلى أن التطوير التنظيمى يعـد فرعـا من فروع المعرفـة نشــأ حديثاً ويتجه لاســتخدام معارف العلوم الســلوكية لمســاعدة المنظمات فى التكيف مع التغيير حيث يعرف التطوير التنظيمى على أنه : عملية تسـعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطوير مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية. وعادة ما تمثل هذه العملية جهداً مخططاً للتغيير يشمل نظاماً بأكمله لفترة من الوقت على أن يتم ربط ذلك برسالة المنظمة وغـايـاتهـا.ومن ثم فـان التطوير التنظيمى يرتبط ارتبـاطـاً وثيقـاً بالتغيير التنظيمى حيث يعتمد المديرين بشـكل كبير عند إجرائهم لعمليات التغيير التنظيمى على الأسـاليب والنماذج والمداخل التى اقترحها خبراء التطوير التنظيمى.

ويعرف بيكـارد Bechard (١٩٦٩) التطوير التنظيمى بـأنـه : جهد مخطط ، يشــمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة ، بغية زيادة فعالية التنظيم وإحســاســه بالصـحة ، من خلال تدخلات مدروسة فى عمليات التنظيم ، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية".

أما فرنش وبل French & Bell (١٩٧٨م) فإنهما يعرفان التطوير التنظيمى بأنه : "جهد ونشاط طويل المدى يسـتهدف تحسـين قدرة المنظمة على حل مشـكلاتها وتجديد ذاتها ، من خلال إدارة فعالة لمناخ التنظيم ، تعطى أهمية كبيرة للعمل الجماعى الشامل".

أمـا ألـدرفر Alderfer (١٩٧٧م) فيرى أن التطوير التنظيمى يهـدف إلى تحســين نوعيـة حيـاة الجانب الإنسانى للمنظمة وزيادة فاعلية أبعاده التنظيممية".

وتتفق هذه التعريفات على أن جوهر التطوير والتغيير التنظيمى هو سلوك الفرد وجماعة العمل فى منظمات العمـل الحكوميـة وغير الحكومية ، عن طريق تطوير القدرات والمهارات الإنســانية وحل مشــكلاتها باســتمرار ووفق المتغيرات البيئية ، ســواء الاجتماعية منها أو الاقتصــادية أو التنظيمية أو الفنية أو التكنولوجية.

وبشكل عام يمكن القول أن تدخل المنظمة لتنمية برامج التطوير التنظيمى قد تأخذ عدة أشكال تتمثل فى :

١- الاستعانة بالمكاتب والخبراء الخارجيين.

٢- الاستعانة بخبراء من الداخل.

٣- الاستعانة بمزيج من الخبراء من الداخل والخارج.

ويتوقف الاعتماد على أى منها على ظروف المنظمة وإمكاناتها وفلســـفتها ومراعاة مزايا وعيوب كل شكل منها.

وتتمثـل منـاهج التطوير المعروفـة فى ثلاثة أبعاد تركز بشـــكل أســـاسى على الفرد ، والجماعة ، والتنظيم ، ففى المنهج الأول : المنهج الفردى يتم الاعتماد على تنميـة الفرد وتطويره من خلال محورين هما التنمية الذاتية والتنمية المفروضة.

أمـا المنهج الثانى للتطوير : المنهج الجماعى فيركز على مجموعات وفرق العمل ودراســـة وتحليل علاقاتها ، والتأكيد على المشاركة والقدرة على التغيير وفقا للإدراك المتبادل وتقديم أدوات التطوير الملائمة.

ويركز المنهج التنظيمى : على الوظيفة ودراسـة العلاقات القائمة بين الأقسام والإدارات والوحدات التنظيمية بشكل متكامل.

## الخصائص المميزة لسلوك المنظمات الجديدة

تتغير طبيعة المنظمات باستمرار ، فمن الصعب ، بل من المستحيل ألا تؤثر العوامل والمتغيرات البيئية المتعددة على سلوك المنظمات ، كذلك يصعب أن تتجاهل التيارات التنظيمية تلك التحديات المعاصرة وألا تدرسها وتحللها وتتكيف معها بالشكل الذى تراه مناسبا ، ويمكن تحديد بعض الأبعاد والخصائص المميزة لسلوك المنظمات فى المستقبل على النحو التالى :

| | |
|---|---|
| ١- المنظمة المتعلمة | The Learning Organization |
| ٢- رأس المال الفكرى | Intellectual Capital |
| ٣- الميل للتجديد والابتكارية | Entrepreneurial ism |
| ٤- نمو قطاع الأعمال الصغيرة | The growth of the small business |
| ٥- عولمة الأعمال | Global action of business |
| ٦- زيادة الاهتمام بأخلاقيات الأعمال | The Increasing importance of business Ethics. |

وفيما يلى نبذه عن كل منها

أولاً : المنظمة المتعلمة

أحد الموضوعات الرئيسية فى سلوكيات المنظمات هو تعلم التنظيم ، ولقد تطرق لهذا الموضوع العديد من الكتاب خلال عقد التسعينات من القرن العشرين ، ومن أبرزهم سينج Senge الذى قدم كتابه The Fifth Discipline وفيه ينتقد الطرق القديمة والخطوات التقليدية لتحسين التنظيم وزيادة فعاليته ويدعو لتعلم التنظيم حتى يتمكن من التحسين والاستمرار ، وقدم خمسة أبعاد رئيسية تتمثل فى :

أ- نظم التفكير المفتوحة والتى تعى جيداً كافة التأثيرات المحيطة.

ب- الأعراف الشخصية التى تشجع العاملين على التعليم المستمر وتدعيم المهارات.

ج- النماذج الذهنية والابتكارية المستمرة التى تهتم بتنمية التنظيم ككل بشكل دائم.

د- بناء الرؤية المشتركة للتنظيم ككل تمثل الدعامة للتميز والتعلم واستمرار تطوير وتنمية تلك الرؤية لتأثيرها على نظم الاتصالات والسياسات وغيرها.

هـ- فريق التعلم يجب تكوين الفرق الحريصة على التعلم المستمر بحيث تصبح عاداتهم وممارساتهم قابلة للتعلم.

ولقد أدت التغيرات المتلاحقة فى كافة العوامل البديلة المحيطة بالمنظمة إلى ضرورة إعادة النظر فى أسلوب الإدارة. فالعولمة ، والتنوع وزيادة حدة المنافسة والتركيز على الجودة ورضاء العميل ... وغيرها ، كل ذلك أدى إلى اهتمام المنظمات بالسعى لزيادة قدرتها على المعرفة والتعلم.

وليس هناك نموذج واحد لزيادة قدرة المنظمة على التعلم والمعرفة. إذ أنها تمثل الفلسفة والاتجاهات والقيم فيما يتعلق بدور العاملين عن تحقيق المعرفة والتعلم فكل فرد فى المنظمة يشارك فى تحديد وحل المشكلات ، ومساعدة المنظمة على تحسين نشاطها ونتائجها وقدرتها مما يدعم خبراتها ، ويتم ذلك بالتركيز على الجودة والسعى لتحقيق رضاء العملاء وإشباع حاجاتهم ، ومن ثم تؤكد المنظمة المتعلمة على عمل الفريق وتبنى نظرية النظم بصورة أكثر من اهتمامها بتسلسل هرمية التنظيم لتعظيم الأداء.

ومن أهم الخصائص والأبعاد التى تركز عليها المنظمة المتعلمة :

١- الرؤية الثقافية : تقوم الإدارة العليا بوضع تصور عام لرؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية التى أسست من أجل تحقيقها ، كذلك تحدد القيم الثقافية الجوهرية التى يسترشد بها الأفراد عند مزاولة نشاطهم بالمنظمة ، وبذلك فالقيم الثقافية والرؤية تسير للمنظمة التعامل المستقبلى على المدى البعيد إذ توضح الخطوط العريضة التى تعمل المنظمة من خلالها.

٢- تمكين العاملين لا يشير إلى منح العاملين مزيد من القوة وإنما تمييز وإدراك القوة التى يتمتعون بها والاعتراف بها واعطائها الحرية (إطلاقها) لتعمل لخدمة المنظمة وتشغيلها بصورة أكثر كفاءة وفعالية. ففى بعض الشركات الكبرى نجد أن الاعتماد الرئيسى فى اتخاذ القرارات على فرق العمل فى مستوى الإدارة الدنيا ، فتعتمد الشركة على اكثر من ١٠٠ فريق عمل للمشاركة فى تحقيق المعرفة وصنع القرارات واتخاذها.

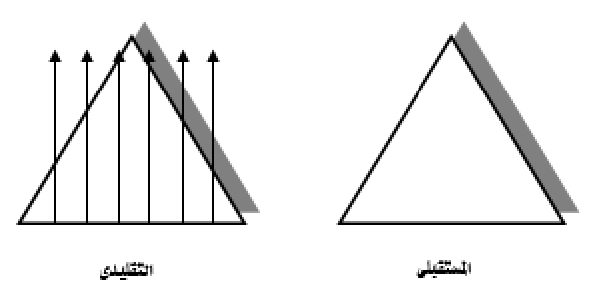
٣- الشكل التنظيمى الجديد : أثر النمو الاقتصادى الكبير ، وقوة المنافسة العالمية مع كثرة وجود متوسطى العمر من الموظفين ... على بناء الهياكل التنظيمية الجديدة ، مما أدى لظهور اتجاه قوى فى منتصف الثمانينات لإعادة الهيكلة ، وتمثلت بعض إنتاجها فى اتجاه المنظمات لتقليل عدد العاملين بها وأثر ذلك بدوره على مديرى الوسط ، وظهرت الهياكل التنظيمية الجديدة بصورة مسطحة (ليست هرمية) بما يسهم فى سرعة الاستجابة للسوق والقرب من العملاء.

٤- الإدارة بالمكاشفة Open – Book Management من المفاتيح الجوهرية لتحقيق فعالية فرق العمل وتمكين العاملين المشاركة المعلوماتية ، فبدون اكتمال المعلومات ، فلن يتمكن العاملين من تحديد الاحتياجات وحل المشكلات. وفى المنظمات الساعية للتعلم ، فالبيانات عن الموازنات ، والأرباح ، وتكاليف الإدارات والأقسام ، توجيهات الإدارة العليا يجب أن تكون متاحة لأى فرد فى المنظمة. وفى النموذج الأول المعاصر للمنظمات يعتقد المديرون أنه كلما زادت المشاركة المعلوماتية بين المنظمة والأطراف الأخرى وخاصة العاملين بها كلما زادت فعاليتها وانخفضت الأعباء والتكاليف التى تتحملها.

٥- تغير طبيعة المسار الوظيفى ، أدت العديد من العوامل والمتغيرات المعاصرة إلى تغير طبيعة المسار الوظيفى ، إذ يبدو المسار فى شكله الجديد والمتوقع مستقبلاً فى شكل لولبياً ومتقطع أحياناً ولا يبدأ بالضرورة من نقطة أصلية هى الصفر.. ويوضح الشكل رقم (٦/٢) النموذج التقليدى والشكل الجديد والمتوقع مستقبلاً للمسار الوظيفى.

الشكل رقم (٦/٢)

النموذج التقليدى والمستقبلى للمسار الوظيفى




٦- التغير فى طبيعة العمل الإدارى ، فهناك بعض التغيرات فى ممارسة الأعمال الإدارية فمنها زيادة أهمية العمل الجماعى والاعتماد على فرق العمل ، والعناية بالفكر الاستراتيجى وبناء الرؤية وصياغة الرسالة الواضحة للمنظمة ، وظهور مفهوم الموظف الشامل ... وغيرها من التغيرات الملموسة فى طبيعة الأعمال والأنشطة الإدارية فى صورها المختلفة.

ثانياً : معرفة المنظمات ورأس المال الفكرى :

كثير من المنظمات تدرك أن قيمتها تكمن فى الأصـول المادية والنقود التى تسـيطر عليها ، وهذا إدراك يشـوبه الكثير من الخطأ لآن منظمات اليوم أصبحت تعتمد وبشكل كبير على المعرفة التى يتميز العـاملون بها وبشـكل كلى معرفة المنظمة كثقافة عامه لها ، فعالم الأعمال دائماً فى تغير ، فالهندسـة المالية الحديثة لا تعتمد على مقاولين ووكلاء ذوى أصـول مادية كبيرة قدر حاجتها إلى أسـاليـب وطرق وفكر وتكنولوجيـا معـاصرة. إن المنظمات فى حاجة إلى المعرفة والابتكار لنجاح أعمالها فى المسـتقبل فالمسـيطر على فكر المسـئولين بها يتمثل فى التفكير الدائم فى الغد ، وليس فقط بل واسـتشـعار معايير النجاح فى ذلك الغد ، فالمنظمات التى تفكر فى الغد ولكنها تؤسـس تفكيرها على معايير الأمس أو اليوم ما زالت معرفتها فى مرحلة غير ناضجة.

والسـؤال المطروح هو كيف تحقق المنظمة تنمية لرأسمالها الفكرى والاستعانة بالأفراد بما يحقق الفعالية ، وللإجابة على هذا السؤال نجد أن هناك بعدين جوهريين يجب دراستهما وتحليلهما :

- الأول : ماهى المعرفة المناسبة للمنظمة؟ ومدى اعتناق وإيمان المنظمة بتلك المعرفة؟
- الثانى : كيفية استخدام العاملين بالمنظمة لتلك المعرفة والاستفادة منها؟

ويجـب على المنظمـة وحتى يمكنهـا زيـادة العـائـد عى الاسـتثمار المـالى والفكرى أن تقلـل من اعتمادهـا على المهـارات غير الواعيـة ، ويتطلـب ذلـك من المنظمـة البحث دائما عن الأفراد ذوى الرؤية الثاقبة والأفكار الابتكارية والمواهب العالية التى يجب ربطها دائماً باسـتراتيجية المنظمة. ويجب مراعاة أن المنظمات قد تسـتطيع تملك بعض المعلومات وحمايتها بقوانين الملكية الفكرية ، كما تسـتطيع تنسـيق العمليات والخطوات ، وبناء قواعد المعلومات وحتى نظم إدارة المعرفة ، ولكنهـا لا تسـتطيع تملك الأفراد ، فقط يمكنها الاعتماد عليهم فترات معينة من الوقت ، فإلى أى مدى يمكنها الاسـتفادة من أفكارهم وإبداعاتهم؟! ومن ثم فإن المنظمات فى سـعيها لخلق رأس مال بشرى تحتاج لفريق قوى وقيم عالية وفلسـفة تعلم مسـتمرة والإيمان بمشـاركة رأس المال الفكرى والمادى فى تحقيق النجاح.

ثالثاً : الميل للتجديد والإبتكارية :

تلعب المنظمات دوراً محورياً فى المجتمع الذى تعيش فيه ، وذلك لقيامها بالتصميم والتعبير والإعداد والتجديد والابتكار فى منتجاتها وأنشطتها، ولقد تزايدت أبعاد هذا الدور فى السنوات الأخيرة ، إذ تعاظم الاهتمام بالابتكار فى المنتجات التى تقدمها المنظمة والسعى لغزو أسواق جديدة والعمل فى بيئة يحكمها عدم السيطرة والتأكد ، ولذا فلن تتمكن المنظمة من الاستمرار ما لم يكن الإبداع والابتكار هو أحد قيمها الفكرية الذى ينعكس فى شكل سلوك وتصرف منظور بعد ذلك ، ومن ثم نجد أن المنظمة المعاصرة التى تنشد البقاء فى المستقبل تضع نصب أعينها الأبعاد التالية :

١- تقييم مواطن القوة والضعف بشكل مستمر.
٢- التحول من البيروقراطية إلى القيادة والمرونة.
٣- تحقيق الفعالية أكثر من الاهتمام فقط بالكفاءة.
٤- دائماً تسأل نفسها : لماذا نقوم بهذا النشاط؟!

ويوضح الجدول رقم (١٥-٢) الفروق الجوهرية بين المنظمات المبدعة والمبتكرة والمنظمات التقليدية.

الجدول رقم (١٥-٢)

الفروق الجوهرية بين سلوك المنظمات التقليدية

والمنظمات المبدعة والمبتكرة

| الخصائص | المنظمات التقليدية | المنظمات المبدعة والمبتكرة |
|---|---|---|
| التوجيه العام بحسب | ١- القواعد والإجراءات<br>٢- التعليمات والإرشادات<br>٣- الأوامر المحددة.<br>٤- النظرة الجزئية. | ١- العملاء ومتطلباتهم.<br>٢- الرؤية.<br>٣- الآراء ووجهات النظر.<br>٤- النظرة الكلية المتكاملة. |
| طبيعة المسئول | - الرئيس<br>- محدد بمركز ومكانة وظيفية. | - المرشد الوفى المراقب المخلص.<br>- من لدية الأفكار المبدعة والخلاقة أيا كان موقعه |
| التعامل مع الآخرين بحسب | ١- الرقابة والتحكم والسيطرة.<br>٢- التخطيط والبرمجة. | ١- الثقة والانفتاح والانطلاق.<br>٢- المرونة والسيناريوهات. |

رابعاً : نمو قطاع الأعمال الصغيرة

لقد تقدم الاقتصاد الالمانى اعتماداً على الشركات ذات الحجم المتوسط والصغير وغالباً ما كانت تلك الشركات للعائلات كما كانت تعمل فى القطاع الصناعى ، ومع ما لقيته تلك الشركات من مصاعب ومشكلات بسبب التكاليف العالية أحياناً إلا أنها مثلث تجارب يمكن دراستها والاستفادة من نتائجها.

وتتميز المشروعات الصغيرة بالعديد من الخصائص التى تفردها عن الشركات الكبيرة من بينها :

أ- قد توفر معدلات أمان وظيفية أكبر فى ظل سياسات العولمة والخصخصة وتخفيض حجم العمالة فى الشركات الكبيرة.

ب- المشاركة فى الربح والمشاركة فى الفرص وخطط المعاشات وغيرها من المزايا المتاحة.

ج- التقدير الذى يلقاه العاملين للكفاءة فى إنجاز الأعمال والسرعة فى الحصول على النتائج عما يحدث فى المنظمات الكبيرة.

د- السيطرة على المخاطر والتهديدات المحيطة.

هـ- القدرة على التماسك والالتحام حتى تخلق مكانة لها فى السوق.

و- الحصول على دعم الحكومة والأجهزة المحلية وإمكانية الاستفادة من المنح أو القروض المالية المطلوبة.

خامساً : عولمة الأعمال :

إن العالم يتغير بسرعة مذهلة ، خاصة فى المجالات الاقتصادية والثقافية، لدرجة أن العديد من الشركات وجدت صعوبة كبيرة فى التكيف مع هذه التغيرات ، فعلى سبيل المثال بدأت مع عام ١٩٨٩ عملية زوال الستار الحديدى واحداً بعد الآخر ، ودول أوربا الشرقية حصلت على استقلالها عن الاتحاد السوفيتى ، واتبع الاتحاد السوفيتى سياسة البروسترويكا عام ١٩٩١ وبدأ يحل نفسه ، واتحدت ألمانيا مرة ثانية ، وفى عام ١٩٩٢ كان من الأحداث الاقتصادية الجوهرية اتجاه الدول الأوربية (١٢ دولة) إلى تحرير التجارة كلية وبصورة شاملة بما يعنى إزالة الحدود وإقامة معايير عامة لكافة المنتجات ، وتحركت دول أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك) لخلق منطقة تجارية حرة.

وعلى الوجه الآخر نجد (كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج) قد أصبحوا منافسين لدرجة كبيرة حتى أن البعض يرى أن القرن الحادى والعشرين هو قرن منطقة الباسيفك. ولقد أدخلت اليابان قليل من المنافسين الأجنبيين وخفضت من موانع التجارة.

أدى ما سـبق إلى ظهور فرص ومخاطر لمنظمات الأعمال خلال العالم وتغيرت الإدارة الاسـتراتيجية العالمية ، ففى عام ١٩٨٩ حققت شركة كوكا كولا ٨٠% من أرباحها من تجارتها الأجنبية ، واخترق اليابانيون لسنوات عديدة أسواق الولايات المتحدة الأمريكية فى السيارات والإلكترونات والحديد والصـلب وسـلع صـناعية أخرى. ويشترى الإنجليز السيارات فورد الأمريكية التى يتم تجميعها فى إنجلترا بأجزاء مصـــنعة فى ١٣ دولة أوربية مختلفة ويشـــترى الأمريكيون يومياً أحذية بريطانية مصنعة فى كوريا.

لقد تغير عالم الأعمال ولا عودة للوراء ، فالمنافسـة العالمية هى جوهر اللعبة والمنظمات عليها أن تصـنع وتسـوق بنجاح وتسـيطر على اسـتراتيجيات عالمية لكى تنجو بنفسـها وتسـتمر فى السـوق وتتقدم باقتدار فى القرن الحادى والعشرين.

لقد أعطت عولمة الأعمال دفعة كبيرة نحو صياغة استراتيجيات عالمية وأثرت على ممارسة الإدارة الاســتراتيجيـة ، ومن ثم يجـب أن تـدرك المنظمات الاعتبـارات العالمية وأثرها وتحليل عملياتها وتوجهاتها من منظور عولمى ويجب أن تدرك أيضاً أن المنافسين العالميين سوف يدخلون أسواقهم كجزء من الاســتراتيجيـات العـالميـة ولن يكون هـذا النظر والتحليـل إلا من خلال عولمـة الفكر والتصرف.

ومن أهم ملامح عولمة الأعمال والإدارة :

١- المنافسة الشديدة وخاصة فى الأسواق الثلاثة المحورية اليابان وأوربا وأمريكا الشمالية.

٢- الغزو اليـابـانى لأمريكـا ، حيـث تقوم اليابان بعملية غزو مســتمر لأمريكا من خلال أساليب علمية مدروسة تعتمد على :

- الموارد البشرية والقرارات الحكيمة فى مجال العمل.
- القاعدة الاقتصادية فى آسيا والباسفيك.
- تدعيم علاقتها مع كوريا وتايوان وسنغافورة وهونج كونج.
- النمو المستمر واحتواء تكنولوجيا القرن ٢١.
- القدرة على استيعاب البحث العلمى وتطبيقاته العملية.

٣- نجاح النمور الأسـيوية فى السـوق العالمى لتبنيها روح المنافسـة مع الاقتصـاد الحر ومقاومتها للضغط الأمريكى ومقاومة عملاتهم للدولار الأمريكى.

٤- التمكن الأوربى والتكامل الاقتصـادى حيث تعتبر أوربا هى الركن الثانى للسوق والأهم اقتصاديا لترابط أسواقه واتساعها ورغبتها المستمرة على التخطيط الاستراتيجى وقدرتها على المنافسة العالمية واجتيازها للسوق المحلى.

٥- الاتفـاق الثلاثى لدول أمريكا الشـــمالية الولايات المتحدة وكندا والمكســـيك واتجاهها لانشـــاء منطقـة تجـارة حرة ، وإن كـانـت هنـاك ملامح عامة لتناقص المركز التنافس للولايات المتحدة وذلك لعدة أسباب منها :

- التحول من اقتصاد قائم على الصناعة التحويلية إلى اقتصاد خدمى.
- تقلص الاستثمار فى مجال الصناعات التحويلية الثقيلة.
- تدهور مستوى الجودة.
- تحويل التكنولوجيا من الولايات المتحدة إلى منافسيها.
- شيوع النظرة قصيرة الأجل فيما يتعلق بالعوائد المتوقعة من المنظمة

سادساً : زيادة الاهتمام بأخلاقيات الأعمال :

تزايـد الاهتمام الاجتماعى وتعـددت ضـــغوط بعض الحكومات على المنظمات لتأخذ فى اعتبارها الأهداف الاجتماعية للمجتمع ولتوفى بمسئوليتها الاجتماعية تجاهه ، هذا بالإضافة إلى المناداة بأن يقنع المساهمون بأقل دخل أو بدخل مناسب يمثل العائد على استثماراتهم.

وكان من ثمار هذا الاهتمام وتلك الضـــغوط بجانب اســـتشـــعار تلك المنظمات لدورها الأخلاقى والاجتماعى النتائج التالية :

أ- تعـدد النـدوات والاجتماعـات والمؤتمرات التى اهتمـت بجـانـب القيم والأخلاقيات المميزة لسلوك المنظمات الفعالة.

ب- دراســـة دور المنظمات فى تحســـين جودة البيئة وصـــنع منتجات وإمداد وإعداد العاملين بالرعاية الصحية والأمان والبحث عن الأهداف الاجتماعية ذات النطاق الواسع.

ج- إعـداد الحملات الإعلاميـة للحـث على المحـافظة على البيئة وانتهاج الســـلوكيات الحميدة للمنظمات والأفراد.

د- النهى عن السـلوك غير الأخلاقى للمنظمات فى تعاملها مع الآخرين أيا كانت أوضـاعهم سواء فى داخلها أو خارجها، ومن السلوكيات المنهي عنها:

- الابتزاز ، والهدايا المغرضة.
- الصراعات الهدامة ، الخلافات المستمرة.
- المدفوعات السياسية غير القانونية.
- الإخلال بالقانون بصورة عامة.
- إساءة استخدام المعلومات.
- الرشوة الوساطة والمحسوبية... وغيرها.

## استراتيجية التغيير وإدارته

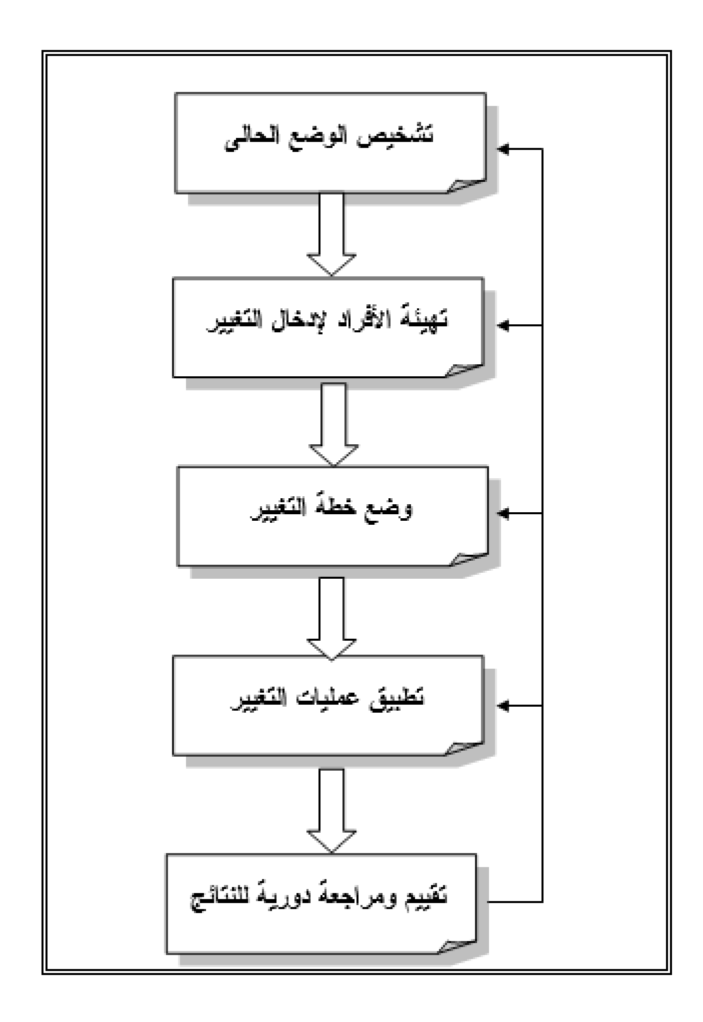
تتمثل إســتراتيجية التغيير فيما تنظر المنظمة أن تكون عليه فى المدى البعيد ويتعلق بأحد الأبعاد التنظيمية المؤثرة وعلاقتها بالعوامل البيئية ويتحكم فى بقاء التنظيم واستمراره.

وتشـير إدارة التغيير إلى المجهودات المبذولة المؤسسة على التحليل والدراسات بهدف الانتقال من وضع إلى وضع أفضل لتحقيق نتائج محددة فى فترة زمنية معينة.

وبـذلـك فـالعمليـة الإداريـة للتغيير تشـــتمـل على مجهودات خططيـة تبنى على أهداف معينة وتحتوى على السـياسات والإجراءات والبرامج ... ، بالإضافة إلى المجهودات التنظيمية التى توضح دور الجميع لإحـداث التغيير والعلاقـات الواجـب سريـانهـا ، هـذا إلى جـانـب التوجيـه والمتابعة والتقييم للتغيير المقصـــود، بحيث يتم هذا التغيير بطريقة علمية منظمة بعيداً عن العشـــوائية والتطبيق العفوى. ويشير الشكل رقم (٤/١٥) إلى خطوات استراتيجية التغيير التنظيمى

**الشكل رقم (٤/١٥)**

**خطوات استراتيجية التغيير التنظيمى**




١

١- تشـــخيص الوضـــع الحـالى : وفى هـذه الخطوة يتم جمع المعلومـات والحقـائق حول ظروف المنظمة فى مختلف الإدارات والأقسام ويمكن استخدام الاستقصاءات أو المقابلات مع المديرين والعـاملين لجمع المعلومـات والتعرف على كيفيـة ممارســـة العمليات ، ومن أهم نتائج هذه الخطوة :

- توصيف بيان أبعاد الوضع الحالى.
- دراسة وتحليل الموقف أو أبعاد الظاهرة السائدة ومتغيراتها.
- تحديد مجالات التغيير الممكن إحداثها.
- تحديد الغايات بعيدة المدى الواجب تحقيقها.

٢- تهيئة الأفراد لإدخال التغيير : والمقصـــود بالأفراد هنا الإدارة العليا والعاملين معا بحيث يتم تبادل الرأى حول المعلومات بين مختلف الأعضـاء بالمنظمة ممن لهم صلة بعمليات التغيير المنشـــودة ، وذلك للتعرف على اتجاهات وقيم ومشـــاعر العاملين فى الإدارات والأقســـام للتوصل إلى نقاط التقاء وإتفاق تسمح بإتمام التغيير على أسس صحيحة.

٣- وضـع خطة التغيير ، وفى هذه الخطوة تتضح الرؤية إلى حد كبير عن ماهية مجالات التغيير ، مع وجود المناخ المناســب لإحداثه ، ولذا يجب بعد التشـخيص الدقيق للمشـكلة ، القيام بتحـديـد الأهـداف الواجـب تحقيقهـا والبدائل الممكنة ومناقشـــتها مع المســـئولين تمهيداً لتطبيقها ، ومن ثم تتمثل الأبعاد الخاصة بهذه الخطوة فيما يلى :

- تحديد الأهداف بشكل واضح ومفهوم ومتفق عليه.
- اختيار الطريقة أو البديل المناســـب لإجراء عمليات التغيير لتحقيق الأهداف الســـابق وضعها.
- وضـع الخطة الخاصة بالتغيير فى شكل مبرمج يحدد الاختصاصات والتكاليف والأنشطة والأزمنة وتتابعها مع بيان السيناريوهات البديلة.
- مناقشة خطة التغيير والتطوير مع المسئولين.
- تحديد المتطلبات والآثار المترتبة على تنفيذ الخطة.
- التمهيد لتنفيذ الخطة وخلق المناخ التنظيمى المدعم لإجراء التغيير.
- صياغة معايير ومقاييس محددة للأداء.

٤- تطبيق عمليات التغيير : ويشير ذلك إلى الجانب التطبيقى فى استخدام أسلوب التغيير المقترح وتنفيذه ، ويمكن الاعتماد على أى من المداخل الحديثة بأدواتها وأساليبها المختلفة ، فلقد ظهرت فى الآونة الأخيرة العديد من المداخل المعاصرة يمكن الاعتماد على أى منها لتحقيق عمليات التغيير ، ويتوقف الأمر بطبيعة الحال على الظروف والعوامل المؤثرة على المنظمة فى بيئتها الخارجية والداخلية معا ، ومن أهم تلك المداخل :

| من المداخل المعاصرة للتغيير والتطوير التنظيمى | |
|---|---|
| ● تخفيض حجم العمل | Downsizing |
| ● إدارة الجودة الشاملة | Total Quality Management (TQM) |
| ● إعادة الهندسة | Reengineering |
| ● إعادة التنظيم | Reorganization |
| ● الهدم البناء | Creative Destruction |
| ● حلقات الجودة | Quality Circles |
| ● الآنية | Just –in-Time (JIT) |
| ● الإدارة بالمكاشفة | Open Book Management |
| ● تمكين العاملين | Employee Empowerment |

أ- تخفيض حجم العمل Downsizing

عمليات خاصة بحذف بعض الوظائف بهدف زيادة كفاءة الأداء من خلال تقليل التكاليف مع الحفاظ على حجم المخرجات بل والسعى لتنميتها وقد يتطلب الأمر هنا ضرورة إعادة تصميم وتحليل الوظائف وتدريب الأفراد وتهيئتهم نفسياً لتقبل عمليات التغير فى هذا الصدد.

ب- إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)

الجهود الإدارية والتنظيمية الشاملة المرتبطة بتحقيق قبول وتفوق المنتجات ارتكازا على المتطلبات التالية :

١- التزام الإدارة من قمة رأسها إلى أخمص قدميها لتدعيم عمليات التحسين والتطوير المستمر.
٢- التركيز الدائم على العميل سواء الداخلى أو الخارجى.
٣- الاستفادة المثلى والاستخدام الفعال لقوة العمل المتاحة بالكامل.

٤- التطوير المستمر للأعمال ومراحل العملية الإنتاجية.

٥- التعامل مع الموردين كشركاء.

٦- تحديد معايير ومقاييس الأداء لمختلف العمليات.

ج- إعادة الهندسة : Reengineering

إعادة التصـميم الجذرى والسريـع للعمليات الاسـتراتيجية والتى لها قيمة مضافة ، وكذلك إعادة التصـميم الجذرى والسريـع للنظم والسـياسـات والهياكل التنظيمية التى تسـاند تلك العمليات بهدف تحقيق أفضل إنتاجية مع انسيابية العمل.

ومن أهم أدوات إعادة الهندسة التى يمكن الاعتماد عليها لإحداث التغيير ما يلى :

١- الخريطة التنظيمية
٢- الأدوات والأساليب.
٣- التصميم الداخلى.
٤- القواعد.
٥- نظم القياس والمحاسبة.
٦- نظم المكافأة والتحفيز.
٧- نظم التدريب.
٨- نظم المعلومات.

د- إعادة التنظيم Reorganization

يعنى إحداث تغيير فى الاختصـاصـات والسـلطات والعلاقات التنظيمية والوظائف ومسـتوياتها ونطاق إشرافها والاتصالات بين وحداتها المختلفة (وقد يكون ذلك جزئياً أو كلياً) من أجل تحقيق الكفـاءة والفعـاليـة والتنسـيق اللازم للقيام بالأعمال على أكمل وجه عن طريق تحقيق أهداف المنظمة والعاملين معا.

هـ- الهدم البناء : Creative Destruction

التحول من المبـادئ الإدارية والتنظيمية القديمة والانتقال إلى مجموعة جديدة ، تأسـيسـاً على دراسـة واعيـة واقتنـاع وليس تحـت الضـغط ويتطلب ذلك تغييرات جذرية فى العمالة وإزالة الفواصـل والحدود بين الوحدات رأسـيا وأفقياً ، والتحول من النظام التقليدى المبنى على خطوط السـلطة إلى النظام الجديد المبنى على آليات السـوق ، وسـيطرة تكنولوجيا المعلومات المسـاعدة على التحول من الشكل التنظيمى الهرمى إلى الشكل الشبكى.

و- دوائر الجودة Quality Circles

تمثل دوائر الجودة وحدات عمل ذاتية ، تتكون من مجموعات صـغيرة من العاملين من ٣ إلى ١٢ عاملا يديرها ويشرـف عليها مشرـف أو رئيس الوحدة حيث يقوم بتدريب أعضـاء الجماعة على الأساليب المختلفة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل والعلاقات الإنسانية ، ويتصف العمل بالدائرة بالشـكل التطوعى حيث ينضـم إليها الأعضـاء بشكل اختيارى مطلق وتجتمع بصورة دورية ومن أهم أهدافها : تحســين جودة الإنتاج وتخفيض التكاليف وأعباء العمل ، وتحســين ظروف وبيئة العمل وتنمية مهارات العاملين ، وتعميق الانتماء للمنظمة......

ز- الآنية (JIT) Just -in- Time

تعنى الانضــباط التام والالتزام الكامل بالوقت المحدد فى العمل والشرـاء والإنتاج ، فالتخطيط الجيد يترتب عليه ورود المادة الخام فى الوقت المحدد وعدم تجميد رؤوس الأموال فى شكل رصيد مخزون ويصبح المستثمر فى المخزون صفر مما يسهم فى رفع الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج.

ح- الإدارة بالمكاشفة Open -Book Management

تمثل الإدارة بالمكاشـفة أن تقوم إدارة المنظمة بفتح سجلاتها وإعلانها والإفصاح عن مشاكلها أمام كافة العاملين بها ، وذلك من أجل الحصــول على مقترحاتهم حول أهمية وضرورة إيجاد أفضــل الحلول لهذه المشكلات.

ط- تمكين العاملين : Employee Empowerment

ويتمثل تمكين العاملين فى توفير القوى التى يكتســبوا من خلالها القدرة على الأداء ، بحيث تزيد ثقتهم ويرتفع انتمائهم وولائهم لتحمـل المســئوليـة ويزداد تفـاعلهم مع المنظمة ، بمعنى إتاحة الفرصة للممارسة الإيجابية أمام الأفراد وتبدو معالم التمكين من خلال عدة متغيرات :

- إعطاء العاملين سلطات ومسئوليات وقدرة على التصرف.
- منح العاملين الموارد والإمكانات اللازمة للتصرف.
- تحجيم التدخل المباشر للإدارة.
- توفير المناخ التنظيمى المدعم للأداء الإيجابى.
- إتاحة المعلومات والبيانات اللازمة للعاملين لاتخاذ القرارات.
- بناء جسور الثقة بين مختلف الأطراف بالمنظمة.

٥- التقييم والمراجعة الدورية للنتائج :

تمثل هذه المرحلة أهمية خاصـة لأنها تعكس مدى الالتزام بتحقيق الأهداف والتأكد من مسـايرة عمليات التنفيذ طبقاً لما سـبق تخطيطه بمراعاة المعايير السابق وضعها ، وتشير عملية التقييم إلى التعرف على نقـاط القوة والضـــعف حتى يمكن معالجة نواحى القصـــور والاســـتمرار فى إجراء عمليات التغيير المنشودة.

## قياس مدى استعداد المنظمة لإحداث التطوير التنظيمى

| العبـــــارات | موافق | بدون رأى | غير موافق |
|---|---|---|---|
| ١- إن المديرين فى جميع المستويات الإدارية لديهم السلطة الكافية للتعامل الفعال مع مقاومة التغيير | | | |
| ٢- إن التصرفات اليومية للقادة تؤكد على مساندة التغيير والالتزام به. | | | |
| ٣- يوجد لدى جميع أعضاء المنظمة شعور مشترك عميق بضرورة التغيير. | | | |
| ٤- توجد رؤية واضحة بمستقبل المنظمة انطلاقاً من حاضرها. | | | |
| ٥- يوجد نظام مكافأة واضح يساعد الأفراد على إحداث التغيير. | | | |
| ٦- يوجد اتساق بين مجهودات التغيير على مستوى كل من الأفراد والمنظمة. | | | |
| ٧- تراقب إدارة المنظمة دائماً تحركات المنافسين نحو إحداث تغيير داخل منظماتهم. | | | |
| ٨- إن الاهتمام بالعميل وإشباع احتياجاته هى مسئولية كل فرد داخل المنظمة. | | | |
| ٩- دائماً ما يتم مكافأة الأفراد والمديرين على تحمل المخاطر نحو إحداث التجديد والبحث عن بدائل جديدة لحل المشكلات. | | | |
| ١٠- يتسم الهيكل التنظيمى للمنظمة بالمرونة. | | | |
| ١١- يتميز نطاق الإشراف داخل المنظمة بالاتساع. | | | |
| ١٢- يثق تماماً جميع أعضاء المنظمة بقياداتهم. | | | |
| ١٣- توجد علاقات تعاون وتكامل بين جميع الأقسام والإدارات داخل المنظمة. | | | |
| ١٤- توجد درجة عالية من مشاركة أعضاء المنظمة فى اتخاذ القرارات. | | | |
| ١٥- يرحب جميع المديرين بالمنظمة بالصراحة والتفتح فى عرض الموضوعات عليهم من جانب موظفيهم. | | | |

| العبـــــارات | موافق | بدون رأى | غير موافق |
| --- | --- | --- | --- |
| ١٦- تتســم عمليه اتخاذ القرارات بالسرــعه والمرونه ومراعاة مجموعه كبيرة من الاقتراحات. | | | |

# الفصل الثانى عشر

# الصراع التنظيمى

- مفهوم الصراع ومستوياته
- رؤية النظريات الإدارية للصراع التنظيمى.
- الأسباب المؤدية للصراع التنظيمى والآثار المترتبة عليه.
- مراحل عملية الصراع.
- مداخل إدارة الصراع التنظيمى.
- أنماط المديرين وعلاقتها بالصراع التنظيمى.
- تطبيق عملى : كيف تعرف نمطك فى إدارة الصراع؟

# مقدمة

يتعرض الإنسان للعديد من الصراعات التى تحدث بداخله وحوله ، فالإنسان على المستوى الشخصى يعانى من الصراع بين آماله وطموحه وإمكاناته وقدرته على تحقيقها ، لشخصيته. هذا إضافة إلى ما تفرضه عوامل البيئة الخارجة على الفرد من عوامل إقتصادية وإجتماعية وسياسية وثقافية وتكنولوجية. وعلى مستوى وظيفته ومستواه الإدارى تجده يعانى بعض الصراعات التنظيمية المرتبطة بالهيكل والمستوى الإدارى وعلاقاته ،والتخصص الوظيفى ، وأنواع القوة التى يمتلكها أو يفتقدها ، ومدى مسايرة أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

والإنسـان لا يعمل بمعزل عن الآخرين فهو غالباً عضـو فى جماعة تتعرض هذه الجماعة هى الأخرى للعديد من الصراعات الداخلية نظراً لباين أهداف أعضائها أو نزاعهم حول الموارد المتاحة أو استفادتهم من بعض مزاياها. هذا ، وقد يحدث الصراع بين الجماعة وجماعات أخرى بالمنظمة نظراً لاختلاف أهداف كل منهما.

وتواجه المنظمة أيضاً الصراعات الداخلية والخارجية التى تمثل محصلة لصراع الأفراد مع أنفسهم أو مع بعضهم البعض ، أو بين الجماعات داخلها، أو بينها وبين غيرها من المنظمات سواء فى مجال تخصصها أو ترتبط معها بأى علاقة ترتب عليها تباين فى الأهداف والمصالح والموارد.

ونعرض فى هذا الفصل لعدة موضوعات تتناول مختلف أبعاد الصراع التنظيمى ، وذلك من خلال النقاط التالية :

- مفهوم الصراع ومستوياته.
- رؤية النظريات الإدارية للصراع التنظيمى.
- الأسباب المؤدية للصراع التنظيمى والآثار المترتبة عليه.
- مراحل عملية الصراع.
- مداخل إدارة الصراع التنظيمى.
- أنماط المديرين وعلاقتها بالصراع التنظيمى.
- تطبيق عملى كيف تعرف نمطك فى إدارة الصراع.

# مفهوم الصراع ومستوياته

يعانى الإنسان فى العصر الحديث صراعات متعددة تحيطة من كافة الجوانب إلى جانب ما يعيشــه من صراع داخلي على مســتواه الشــخصى ــ بين آماله وطموحاته وأهـدافه ومـدى إمكـانيـة تحقيقيهـا. فـالفرد يعيش فى بيئـة ذات عوامل ومتغيرات اقتصـادية وسـياسـية واجتماعية وتشرـيعية وتكنولوجية وثقافية ، فهل تتفق قيم ومعتقـدات الفرد مع هـذه العوامـل والمتغيرات؟ وان اتفقـت فهـل يواكب ذلك قيم ومعتقـدات الآخرين من حولـه ممن تربطـه بهم علاقـات إداريـة أو تنظيميـة. فهو كزميـل أو رئيس أو مرؤوس أو عميـل أو مقـدم خـدمـة تقع على عـاتقه العديد من الضغوط وينتظر منه الوفاء بالكثير من الأدوار. وهذا كله يلفت الانتباه للصراع الذى يتعرض له الفرد بينه وبين الآخرين.

وقد يحدث الصراع بين جماعة وأخرى يمثل الفرد أحد أعضائها ، وبحكم إنتمائة لها فهو يعيش صراع جماعته مع الأفراد أو الجماعات الأخرى.

والمنظمة تعيش هى الأخرى فى صراعات داخلية وخارجية هى محصـلة لصراع الأفراد مع أنفسـهم أو مع بعضهم أو بين بعضهم على شكل جماعات أو بين المنظمة وغيرهـا من المنظمات. وإذا عـدنا لمعنى الصراع ، فإننا سـنجد أنه يعنى النزاع أو التناقض أو الخلاف.

ويعرف البعض الصراع على انه وضـع تنافسي يدرك فيه طرفى الصراع التعارض بين مصـالحهما ، ويرغب كل طرف فى الحصـول على المنافع التى تتعارض مع رغبة الطرف الأخر. وهكذا يحدث الصراع عندما يلتقي شخصان أو أكثر أو مجموعتان أو أكثر ولكـل طرف منهما أهـداف أو أفكار أو فلسـفة أو منفعة أو أسـلوب يناقض الطرف الآخر وبـالتـالى يمكننا أن نخلص إلى أن الصراع يشـير إلى "تداخل فيما بين الأهـداف التى ترتبـت على تعـارض الأدوار ، مما يؤدى إلى تعطيـل إتخـاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل". وينبع تداخل الأهداف من :

- تعارض المصالح.
- تناقض القيم والمعتقدات والآراء.
- إختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات.

وتتعدد مستويات الصراع ويمكن سردها على النحو التالى :

١- الصراع على المستوى الفردى (الذاتى) : Intra Personal Conflict

ويحدث هذا الصراع داخل الفرد الواحد ، فتتجاذبه اتجاهات مختلفة فى نفس الوقت ، وذلك لتعارض حاجته مع القيود التنظيمية أو البيئة المحيطة ، ويكون هذا الصراع عندما يدفع الشخص بنوع أو أكثر من التوجيهات أو الأوامر ، أو عندما يتوقع من الشخص دوراً معيناً ولا يستطيع التجاوب مع هذا التوقع.

٢- الصراع على مستوى الجماعة (بين طرفين) :

Interpersonal Conflict

ويحدث هذا الصراع نتيجة الاختلاف والتعارض بين الأهداف المختلفة للأفراد ، ويظهر هذا الصراع نتيجة توتر بين شخصين أو أكثر ، وذلك عندما يكون الأفراد أعضاء فى مجموعات مختلفة وتتطلب مواقعهم فى كل مجموعة أنماط مختلفة من السلوك لمختلف الحالات والمواقف.

٣- الصراع داخل المنظمة الواحدة : Intra Organizational Conflict

ويحدث هذا الصراع بين مختلف أقسام وإدارات المنظمة الواحدة ، ويطلق عليه الصراع داخل الجماعة ، وتتمثل أنواع الصراع داخل الجماعة فيما يلى :

- صراع الدور : وذلك عند إختلاف توقعات الأفراد عما يؤديه الآخرين من أعمال وأنشطة ، مثال ذلك قسم السكرتارية والحفظ وإدارات الخدمة العامة فى المنظمات فكل إدارة تتوقع من مثل هذه الإدارات والأقسام أدوار معينة.
- صراع إصدار الأوامر : ويتضح هذا النوع عند اتخاذ القرارات خاصة عند اختلاف المعايير والقيم بين الأفراد مثال ذلك ما يحدث فى اجتماعات مجلس الإدارة.

- صراع الأعمال والأنشـطة : ويبدو ذلك مع ظهور الأعمال المشـتركة بين أكثر من قسـم أو إدارة ومدى تحقيق النجاح أو الفشـل لأعمال الجماعة مثال ذلك ما يحـدث يومياً عنـد تنفيـذ العمليـات بين إدارات الإنتـاج والتسـويق والتمويل والمشتريات... وغيرها.

٤- الصراع فيما بين المنظمات :

ويحدث هذا الصراع بين المنظمات المتنافسة والمتضاربة المصالح والأهداف ويعبر عن التوتر الذى يظهر بين منظمتين أو أكثر عند تعارض مصالح كل جماعة عن الأخرى ، فكل منظمـة لهـا أهـدافها وقيمها وثقافتها واتجاهاتها مثال ذلك الصراع لكسب سوق معينة أو قطاع منها.

## رؤية النظريات الإدارية للصراع التنظيمى

اختلفت رؤية المدارس والنظريات الإدارية للصراع التنظيمى حيث كانت على النحو التالى :

أ- النظريـة الكلاسـيكيـة : يمكن تلمس رؤيتهـا من خلال مـدارسـهـا المختلفـة كما يلى :

- المدرسـة العلمية : ركزت على حسـن اختيار العاملين مع الاهتمام بتدريبهم ومكافأتهم لتحقيق أفضل إنتاجية ، ولم تشر فى مبادئها إلى الصراع.
- مدرسـة عملية الإدارة : افترضـت عدة مبادئ تسـاعد على تحقيق الفعالية فى ظل مناخ لا يوجد فيه الصراع.
- البيروقراطية : افترضـت بناء التنظيم على إجراءات وقواعد محددة مع رفض الصراع.

وهكذا يتضـح أن النظرية الكلاسـيكية ترى أن الصراع سـيئاً غير مرغوب فيه ويجـب تقليلـه إلى أدنى حـد ممكن أو إزالتـه من خلال المبـادئ والقواعـد المحـددة والواضحة ، وتتمثل أهم خصائص رؤية تلك النظرية للصراع فيما يلى :

- أن الصراع ضار بالمنظمة ويمكن تجنبه وأنه يظهر نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين.
- تقوم الإدارة بالقضاء على الصراع كلية بشتى الوسائل وأهمها قوة السلطة الرسمية لأن الصراع يسبب ردود فعل سيئة بين الأفراد.
- استمر هذا المفهوم حتى نهاية الثلاثينيات تقريباً.

٢- النظرية السلوكية : ترى هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية تصاحب التعامل الانسانى داخل أى منظمة ، فسلمت بوجوده فى حدود معينة وانتقدت المدرسة الكلاسـيكية فى كبتها للصراع حيث لا يمكنها بأى حال التخلص منه ، ومن أهم خصائص رؤية النظرية السلوكية للصراع ما يلى :

- إن الصراع أمر ضروري وحتمي.
- تقوم الإدارة بمراقبة مستوى الصراع السائد وعدم التدخل طالما كان الصراع فى الحدود المسموح بها.
- إن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها ودراستها وتحليلها.
- إن الصراع أمر حيوي فى عمليات التغيير والتطوير.
- ساد هذا المدخل منذ الأربعينات وحتى الستينيات.

٣- النظريـة الحـديثـة : أشـارت هـذه النظرية إلى أنه لا يمكن تجنب الصراع داخل المنظمات بل أن هناك ضرورة لوجود مسـتوى معين من الصراع بين الأفراد داخل الإدارات والأقسام وبينها بعضها البعض. وأن الصراع قد يكون بناءاً أو هداماً ففى بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوب فيه بدرجة عالية بينما فى مواقف أخرى قد يكون من الأفضل منعه أو تقليله. ومن أهم خصـائص رؤية النظرية الموقفية أو الحديثة للصراع ما يلى :

- إن الصراع فى المنظمات ليس حتمياً فقط ، بل إن له جوانبه الإيجابية وليس من صالح المنظمة أن تخلو من الصراع.
- واجب الإدارة التدخل لزيادة مستوى الصراع وتنظيمه عند انخفاضه عن المستوى المطلوب.
- لتخفيض حدته وتهدئته عند زيادته عن المستوى المطلوب.
- ساد هذا المدخل منذ السبعينات وحتى الآن.

## الأسباب المؤدية للصراع التنظيمى والآثار المترتبة عليه

أن تعدد الذوات داخل الفرد الواحد ، واختلاف أنماط البشر وقيمهم ومعتقداتهم وتنوع أهدافهم فى أى وقت وفى أى مكان ، لا شك سيؤدى إلى الصراع ، ومن أهم الأسباب الشائعة للصراع داخل المنظمات ما يلى :

١- صراع الدور : ويبدو نتيجة التغير فى التوقعات أو مستويات الأداء والسلوك وذلك لاختلاف الإدراك بين الأشخاص فى تفسير ما يدور حولهم واختلاف قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم.

٢- صراع الثقافات : ويحدث ذلك عند اختلاف وتناقض عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات ومبادئ الأطرف المختلفة بفعل الزمان أو المكان أو المعلومات مما يؤدى لنزعات متباينة تحتاج إلى التقريب فيما بينها ، مثال ذلك صراع الأجيال أو المستويات الاجتماعية أو الجنسيات المختلفة ، أو النوعيات المختلفة ...... وهكذا.

٣- العلاقات الاعتمادية : عندما يعتمد شخص أو جهة على طرف آخر للقيام بعمله ينشأ الصراع بينهما فإدارة البيع لا يمكنها أن تتم عمليات وإجراءات البيع إلا بعد أن تنتهى إدارة الإنتاج ، كذلك إدارة الإنتاج لا يمكنها العمل إلا بعد الحصول على احتياجاتها من المواد ومستلزمات الإنتاج من إدارة المشتريات التى لا تستطيع القيام بدورها إلا بعد الحصول على كافة البيانات والرجوع للإدارة المالية وإدارة المخازن ... وهكذا.

٤- المنافسة على الموارد : ويظهر الصراع للتنافس على موارد محدودة يتقاسمها عدة أطراف سواء كانت موارد مادية أو بشرية.

٥- التغير فى الأهـداف والمعـايير : يؤدى الاختلاف حول تعريف الأهـداف والمعـايير وتحديد أولوياتها إلى وجود الصرـاع ، كذلك وجود مواقف تتطلب اتخاذ قرارات مشـتركة ، أو وجود أكثر من طريقة لحل وعلاج المواقف والمشـكلات نظراً لتعدد البدائل الممكنة.

٦- التغير فى التفويض : ويبدو ذلك لزيادة أو خفض سـلطات وصـلاحيات الأفراد والإدارات ، مما يترتب عليه غموض الدور ، وعدم تحديد المسئوليات والسلطات بشكل دقيق.

٧- التغير فى المركز : ويتضـح ذلك لزيادة أو خفض مراكز الأشـخاص وعدم رضـائهم عن الوظيفة والمركز والمكانة التى يشغلها.

٨- تفسـير القواعـد والبيـانـات : يؤدى الالتزام الحرفي / أو عـدم الالتزام بالقواعد والسـياسـات والإجراءات المعمول بها داخل التنظيم إلى نشـوء الصرـاع بمختلف مستوياته.

٩- الميـل إلى النزاع والسـيطرة ، هناك بعض الأفراد بطبيعتهم يميلون إلى النزاعات العـدوانيـة فيبحثون عن نقـاط الاختلاف مع الآخرين ويعظمونهـا خـاصـة إذا مكنهم مركزهم الوظيفى من ذلك ، وغالباً ما يرجع ذلك لأسـباب نفسية يجب التعرف عليها وتحليلها.

## آثار الصراع التنظيمى ونتائجه :

اعتبر البعض الصراع مرضاً لصحة المنظمة وعرضا من أعراض عدم وجود مهارات اجتماعية ، هذا إلى جانب تأثيره السيئ على قدرات المنظمة ومواردها ، فى حين ينظر البعض الآخر إلى الصراع على انه يسهم فى إعادة تحديد الأهداف أو تغيير وتطوير المنظمة أو إعادة توزيع مواردها، ومن ثم فالحديث عن نتائج الصراع لابد وأن يتضمن الجانبين الإيجابي والسلبي ، وذلك على النحو التالى :

أولاً : الآثار الإيجابية للصراع :

تتمثل أهم النتائج والآثار الإيجابية للصراع فيما يلى :

١- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى الأفراد ، حيث يولد الطاقة والرغبة لديهم للعمل وتحقيق الذات.

٢- إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد إذا يمثل الصراع منفذا للتوتر المكبوت وحين يتم تصفيته يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم ومسئولياتهم الأساسية.

٣- إحداث التغيير والتطوير فعادة يتم البحث عن حل للمشكلة الأساسية وقد يؤدى ذلك إلى اكتشاف التغيرات الضرورية للمنظمة ودخولها حيز التنفيذ.

٤- اكتشاف طرق علاج الصراع ومحاولة تجنب أسبابه مستقبلا حيث يمكن الصراع من تكوين خبرة تعليمية يصبح من خلالها المشاركون أكثر إدراكاً لوظائف خصومهم والمشاكل التى عليهم أن يتعاملون معها.

٥- اكتشاف الطرق وتحديد المعلومات التى تساعد فى حل مشكلات العمل ، فالصراع ما هو إلا نوع من أنواع الاتصال وإدارته قد تفتح طرقا جديدة للاتصال.

٦- إعادة هيكلة الوحدات الإدارية العاملة بالمنظمة ، فقد يؤدى الصراع إلى تكامل بعض الإدارات أو اندماجها معاً لأداء نشاطها ، كما قد يؤدى إلى فصل واستقلال بعض الإدارات عن الأخرى لتحقيق الكفاءة فى الأداء.

**ثانياً: الآثار السلبية للصراع :**

**يحقق الصراع بعض النتائج والآثار السلبية خاصة عند زيادته عن المستوى المناسب ، ومن بين تلك الآثار :**

**١- تقديم المصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة ، فالسبب الحقيقى فى الصراع يرجع لاختلاف المعايير الشخصية وتباين الإدراك بين الأفراد وقد يؤدى ذلك إلى أن ينظر كل طرف إلى موضوع الصراع بشكل ذاتى لتحقيق الفوز تجاه الطرف الآخر بالتغاضى عن مصلحة المنظمة ككل.**

**٢- الآثار السيئة على الصحة النفسية والجسمانية ، غالباً ما يؤدى الصراع إلى التوتر النفسى الذى يؤدى إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة ، هذا بالإضافة إلى ما قد يترتب من أثار جسمانية فى صورة أمراض كالسكر والضغط ...وغيرها.**

**٣- إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال ، يؤدى الصراع إلى ضياع وقت أطراف الصراع وجهدهم وإذا كانوا فى مستويات الإدارة العليا والوسطى – وغالباً ما يكونوا - فلا شك سينعكس ذلك على ضياع المال لاتخاذ قرارات غير رشيدة.**

**٤- افتقاد الثقة بين الإدارة والعمال وخاصة فى حالات عدم توزيع القوة بالتساوى بين طرفى الصراع واحتدامه لفترات طويلة بما قد يؤدى لحركات انتقامية من العمال.**

**٥- التزوير فى البيانات والمعلومات وتزييف الحقائق ، قد يعمد أطراف الصراع إلى المبالغة فى البيانات وتزويدها لإثبات صحة موقفهم تجاه الطرف الآخر وطمعاً فى كسب الموقف ضد الطرف الآخر.**

**٦- الآثار السيئة على الموارد التنظيمية بشكل عام ، فكل طرف من أطراف الصراع يسعى إلى كسب الموقف ، لصالحه حتى وأن أدى ذلك إلى إهدار قيمة الموارد البشرية أو المادية أو المعنوية للمنظمة فى أى شكل من أشكالها ، كذلك تتأثر فلسفة وقيم ورسالة المنظمة وغاياتها بميول أطرف الصراع ونزواتهم التى تنعكس فى شكل ردود فعل نتيجة رغبة آنية أو نزوة أو مصلحة وقتية.**

## مراحل عملية الصراع

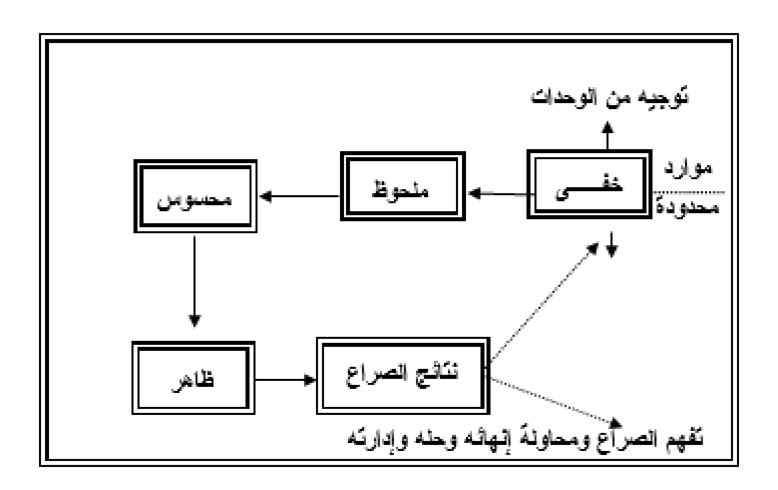
يوجد عدد من النماذج التى تفسر كيف يحدث الصراع التنظيمى ، لكل منها متغيراته الأساسية التى يبنى عليها ، سنحاول استعراض أهمها على النحو التالى :

أولاً : مراحل عملية الصراع عند بوندى Lewis Pondy

يرى بوندى أن الصراع يحدث من خلال مراحل خمسة جوهرية على النحو المبين بالشكل رقم (١/١٢)

الشكل رقم (١/١٢ )

مراحل عملية الصراع عند بوندى Ponduy




ومن الشكل رقم (١/١٢) يتضح أن هناك خمسة مراحل للصراع هى :

- المرحلة الأولى : مرحلة الصراع الخفي : وفيها توجد البيئة التنظيمية المهيئة للصراع حيث توجد أهداف وموارد مشتركة بين العديد من الوحدات الإدارية مع وجود التباين بين الأفراد والمسئولين فى القيم والمعتقدات والاتجاهات.
- المرحلة الثانية : مرحلة الصراع الملحوظ : وهنا تبدو بعض مظاهر الصراع ويبدأ أطراف الصراع فى إدراكها والتعرف على مدى تأثيرها على الأهداف والموارد.

- المرحلة الثالثة : مرحلة الصراع المحسوس : بعد مرحلة إدراك الصراع وملاحظته يشعر به أطراف الصراع كل فى مجاله ويصبح لدى كل طرف منهما الاستعداد والرغبة لحل مشكلة الصراع.

- المرحلة الرابعة : مرحلة الصراع الظاهر : يترتب على الصراع فى مراحله السابقة ردود فعل تتضح وتظهر جلية فى هذه المرحلة حيث قد تظهر ردود فعل نفسية مثل العدوانية ، أو الانسحاب ، أو الاستمرار فى المحاولات ، أو البحث عن الحلول البديلة وفى معظم الأحوال يؤثر ذلك على الإنتاجية والعمل بشكل أو بآخر.

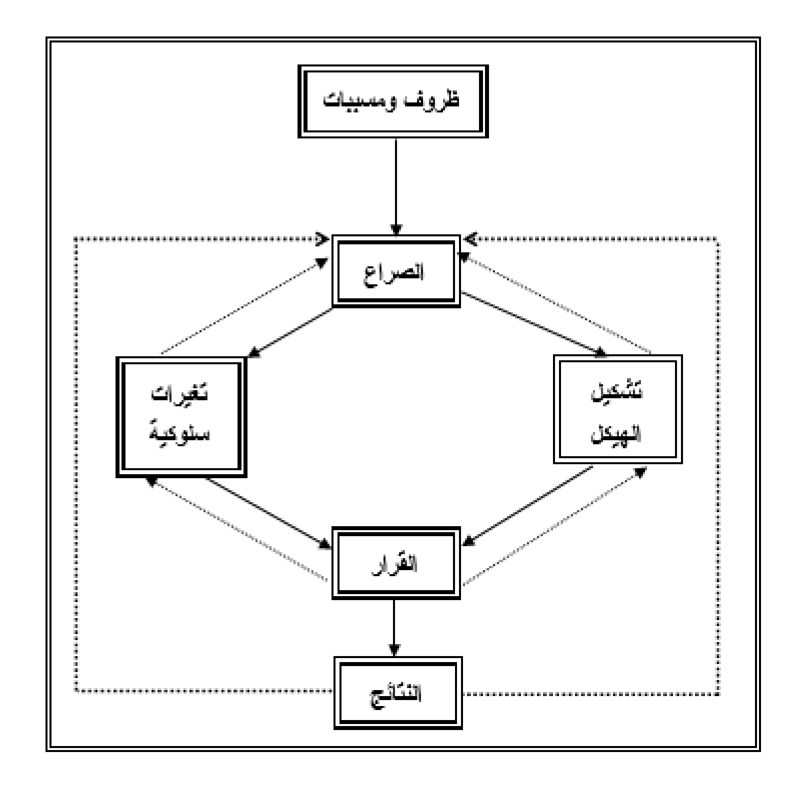
- المرحلة الخامسة : مرحلة نتائج الصراع وما بعدها : وتتمثل آثار هذه المرحلة فيما يتخذ من قرارات لإدارة الصراع ، فقد يتم التحرك باتخاذ قرارات لحل الصراع ومواجهته وبحث أسبابه وتحليلها لمنع حدوثها مستقبلاً، وقد تستمر بعض آثاره الخفية لتدور مرة أخرى عبر مراحل عملية الصراع.

**ثانياً : مراحل الصراع عند راهيم Rahim**

تتمثل مراحل الصراع التى اقترحتها راهيم فى عدة نقاط بينها فى الشكل رقم (٢/١٢).

الشكل رقم (٢/١٢)

مراحل عملية الصراع عند راهيم




- المرحلة الأولى : الوقوف على ظروف ومسببات الصراع : والتى قد تكون :
  - سلوكية تتعلق بقيم واتجاهات ومقترحات الأفراد.
  - ديمغرافية ترتبط بخصائص وسمات ووظائف الأفراد كالسن والجنس
  - هيكلية تختص بالمستويات الإدارية والتنظيم والسلطة والمسئولية والإشراف والاختصاصات ....
- المرحلة الثانية : حدوث التغيرات السلوكية : والتى يبدو من خلالها تعارض المصالح واختلاف الاتجاهات والقيم فيظهر التباين فى السلوك والتصرف لدى الأفراد.
- المرحلة الثالثة : تشكيل الهيكل : فى هذه المرحلة يأخذ الصراع الشكل الرسمى له فيصرح كل طرف عن متطلباته وأهدافه بوضوح ونقاط اختلافه مع الطرف الآخر.

- المرحلة الرابعة : اتخاذ القرار : يشـير اتخاذ القرار إلى مواجهة الصراع بطريقة عملية من وجهة نظر كل طرف سـواء اتفق الطرفان أو اختلفا ، وان كانت القرارات فى معظم الأحيان فى هذه المرحلة تعتمد على محاولة التوصل إلى حل الصراع بطريقة ترضى طرفيه.
- المرحلة الخامسة : نتائج الصراع : ينتج فى هذه المرحلة من وجهة نظر راهيم" اتجاه من اثنين.

• الاتجاه الأول : تفهم الموقف من قبل الأطراف المتصارعة والتوصل إلى اتفاق يرضى عند الجميع.

• الاتجاه الثانى : إحسـاس البعض أنه خسر وبالتالى يتكون الصراع الخفي وتستمر دورة الصراع.

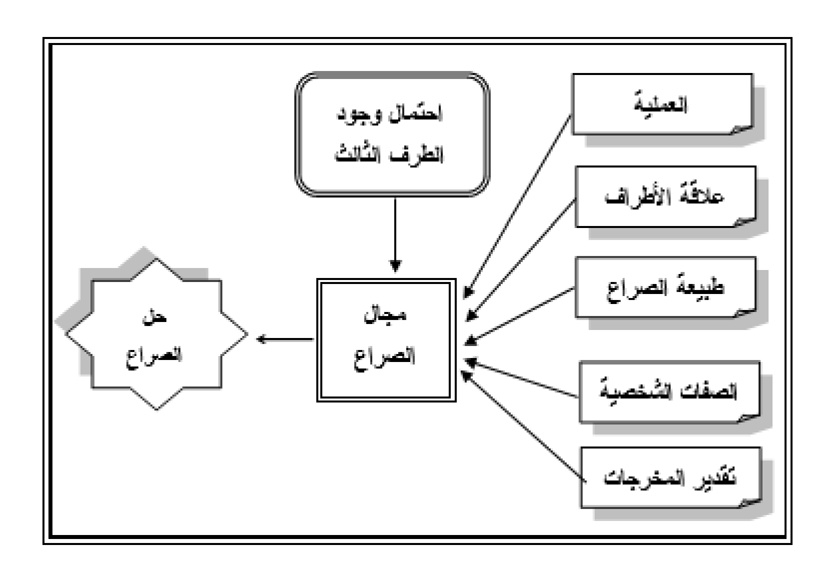
**ثالثاً : مراحل عملية الصراع عند ديوتش Deutsch**

تمر عملية الصراع عند ديوتش بثلاثة مراحل جوهرية يوضحها الشكل رقم (٣/١٢)

الشكل رقم (٣/١٢)

العوامل المحددة لطبيعة الصراع

مراحل عملية الصراع عند ديوتش



◄◄ المرحلة الأولى : ظهور العوامل المحددة لطبيعة الصراع ونوعيته ويتضح ذلك من خلال تحليل العوامل التالية :

١- العملية : وتمثل المعاملات التى بشأنها قد يظهر الصراع وتمثل جزئيات وتفصيلات يجب بحثها وتدقيقها.

٢- العلاقة بين الأطراف : وبتحليلها يمكن الوقوف على مدى التعاون أو المنافسة بين الأطراف.

٣- طبيعة الصراع : وهنا يتم تحديد حجم عملية الصراع ذاتها فيقدر حجمه ومستواه وأثره على مختلف الأطراف والمنظمة.

٤- السمات والخصائص الشخصية لأطراف الصراع : ويتم بحثها من خلال تحليل ثقافة وقيم الأفراد ونموذج حياتهم وبناء على ذلك يقدر السلوك المتوقع منهم.

٥- تقدير وتقييم النتائج : ومن خلال هذا العامل يتم تقدير وتقييم كل طرف لمدى قوة الطرف الآخر فى الصراع ويبنى خططه وبرامجه للتعامل مع الصراع من خلال النتيجة المترتبة على تحليله.

◄◄ المرحلة الثانية : مجال الصراع ونطاقه : تبدأ هذه المرحلة بانتهاء تحليل كافة العوامل والقوى الخاصة بالمرحلة الأولى ، حيث يتضح مدى قوة كل طرف وإمكاناته وتبدو الصورة العامة لمجال الصراع ونطاقه والإطار الذى يمكن تصوره للحلول الممكنة لذلك الصراع لدى كل طرف ومن ثم قد يحتاج الطرفان إلى تدخل طرف ثالث لديه عنصر القوة والحكمة لإنهاء عملية الصراع وحل مشكلته.

◄◄ المرحلة الثالثة : حل الصراع : وفى هذه المرحلة تتخذ القرارات الخاصة بإنهاء الصراع وتحدد الإجراءات التى ينبغى على كل طرف القيام بها للوصول إلى إنهاء التوتر القائم بين الأطراف.

## مداخل إدارة الصراع

تعـددت كتابات الباحثين حول النماذج والمداخل التى يمكن إتباعها لمواجه وحل الصراع بين الأفراد والإدارات داخل المنظمات ، ويمكننا اسـتعراض أهم تلك النماذج والمداخل على النحو التالى :

أولاً : نموذج والتون ودوتون لإدارة الصراع داخل الوحدات الإدارية :

يمثل الصراع الاختلاف والتناقص بين أهداف ومتطلبات الجماعات المختلفة داخل المنظمة مما يتطلب ضرورة التدخل لمواجهة وإدارته حتى تتمكن تلك الجماعات أن تحقق أهدافها وغاياتها ، حيث نجد العديد من صور الصراع داخل جماعات ووحدات العمل ومن أمثلتها :

- الصراع بين مستويات السلطة الإدارية (العليا – الوسطى – الدنيا ).
- الصراع بين الإدارات الوظيفية ( الإنتاج – التسويق – الأفراد ).
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية.
- الصراع بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى.
- الصراع بين الإدارة فى المركز الرئيسي والإدارة فى الفروع.

ولقد قدم والتون ودوتون نموذجاً مبسطاً لإدارة الصراع داخل الوحدات الإدارية يوضحه الكل رقم (٤/١٢).

**الشكل رقم (٤/١٢)**

**نموذج والتون ودوتون لإدارة الصراع داخل الوحدات الإدارية**

**ناقص من اصل المصدر**

وكما يتضح من النموذج الذى قدمه والتون ودوتون فإن هناك ظروفاً ومتغيرات ترتبط بهيكل المنظمة ومنها ما يتعلق بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية ، هذا بالإضافة إلى ما يتعلق بالمتغيرات الشخصية والسلوكية للأفراد ، وتلك هى النقطة الأساسية المحددة لمدى وجود الصراع من عدمه ومدى حدته أو سكونه فكلما كان هناك وضوح فى البناء التنظيمى وفى علاقات الأفراد بعضهم بعضاً أدى ذلك إلى وجود مستوى مناسب بين الصراع بما يمكن إلى حد كبير من السيطرة عليه وإدارته ، وعكس ذلك صحيح عندما يتسم الهيكل بوجود الخلل أو الازدواج أو التضارب فى الصلاحيات والمسئوليات أو وجود أهداف غير واضحة ، وثقافات وقيم وأخلاقيات متباينة.

وتتضح عمليات الصراع وتفاعلاته من خلال سلوك الأفراد وتصرفاتهم لأنها هى التى تظهر قيم الأفراد ومعتقداتهم واتجاهاتهم ، فإذا اتسم السلوك بالتكرار وأصبح نشاطاً وممارسة تميل إلى الاختلاف والتناقض مع الآخرين بدأ الصراع وتطلب الأمر ضرورة التدخل ، وفى هذا الصدد يلعب المدير دوراً جوهرياً لإدارة الصراع من خلال توجيهه لمجهودات المرؤوسين واختياره للأسلوب المناسب لحل ما بينهم من مشاكل ويساعده فى ذلك ما لدى هؤلاء المرؤوسين من خبرة فى العمل والتعامل.

وفى المرحلة الأخيرة تبدو فى نموذج إدارة الصراع ما يترتب عليه من نتائج من بينها :

١- التغيرات التى قد تحدث فى الموارد البشرية بالنقل أو الترفيه أو الفصل أو التعيين أو الاستغناء أو العقاب ، هذا بالإضافة إلى ما يضيفه التعامل مع الصراع للأفراد من خبرات وتجارب وتساعدهم للتصدي له مستقبلاً.

٢- استغلال الموارد ، ينتج عن إدارة الصراع ما يتعلق بمدى استغلال الموارد بكفاءة ، فإذا تمت إدارته بكفاءة وفعالية تم الاستغلال الأمثل للموارد وعكس ذلك صحيح إذا لم تحسن الإدارة التعامل معه.

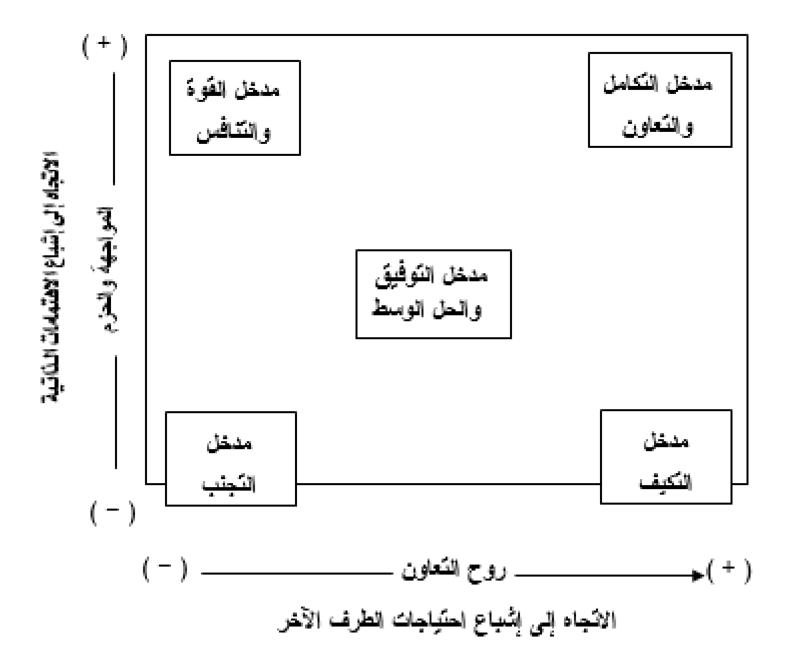
٣- تحقيق الأهداف من خلال أطراف الصراع ، هناك طرفين على الأقل للصراع ما لم يتدخل طرف ثالث المدير مثلاً لمساعدتهم في التعرض له، وهدفهم جميعاً تحقيق أهداف التنظيم وإن اختلفت الرؤى وفي هذا الصدد يجب التركيز على الجوانب الموضوعية بما يسهم في تقارب وجهات النظر الذاتية.

ثانياً : نموذج توماس لإدارة الصراع :

اعتمد هذا النموذج على أن هناك خمسة مداخل لإدارة الصراع التنظيمي ومواجهته ، لكل منها الظروف والعوامل التي تناسب إتباعه وتطبيقه ، تتمثل هذا المداخل فيما يوضحه الشكل رقم (٥/١٢).

الشكل رقم (٥/١٢)

مداخل إدارة الصراع



المدخل الأول : مدخل القوة والتنافس :

يعتمد هذا المدخل على الإجبار والتهديد ويكون الحل الذى يتم التوصل إليه فى صالح أحد الأفراد فقط ، ويفترض أحد الأطراف هنا أنه فى موقف - المكسب – خسارة عند التعامل مع الصراع فيلجأ إلى التهديد أو توقيع العقاب كالتهديد بالحرمان من المكافأة أو تقييم ضعيف للأداء ، ومع الآثار السلبية التى قد تترتب على هذا المدخل فى إدارة الصراع إلا أنه يمكن الاعتماد عليه فى بعض الأحوال مثل :

١- الحالات التى تتطلب السرعة والحزم ، وعند ظهور اتجاهات الخطر، وفى المواقف الطارئة.

٢- القضايا والمواقف الهامة ، وعندما تحتاج القرارات غير المبرمجة للتطبيق ، وعند الرغبة فى تقليل التكاليف.

٣- المواقف الإدارية الحيوية التى تتعلق باستقرار التنظيم والحفاظ على مركزه ومكانته.

٤- المواقف التى يوجد بها أفراد يعمدون لكسب المواقف بطرق غير شرعية، كمحاولة أحد الأطراف استغلال فرد ما ، واحتياج هذا الفرد إلى اتخاذ قرار سريع لحماية نفسه.

المدخل الثانى : مدخل التكامل والتعاون :

يقصـد بمدخل التكامل والتعاون المواجهة والاعتراف صراحة بالصراع ، ثم تقييمه بواســطة كل الأطراف المشــاركة ، بما يقود لتنمية متعمقة لبدائل حله وبالتالى اتخاذ القرار بالحل الفعال والمقبول من طرفى الصـراع ، ومع ما قد يواجهه هذا المدخل من معوقات تتعلق بطرفي الصراع ومعايير الجماعة ومتطلبات العمل إلا أنه من المناسب إتباعه فى العديد من الحالات أهمها :

١- حالات الاتفاق على حل متكامل وظهور الأهمية الواضـــحة لاهتمامات مختلف الأطراف بشكل لا يمكن معه الاعتماد على الحل الوسط.
٢- حالات الرغبة فى اكتساب الخبرة والتعليم.
٣- المواقف التى تتطلـب للحصـــول على آراء ومقترحـات الآخرين من ذوى الرأى الصائب والإدراك الصحيح.
٤- الرغبة فى اكتساب تعهد معين بالتعاون للوصول إلى الحل المطلوب.
٥- مراعاة مشاعر الآخرين نظراً لأهميتها فى استقرار العلاقة.

المدخل الثالث : مدخل التوفيق والحل الوسط :

يقصد بمدخل التوفيق محاولة تنازل كل طرف إلى حد ما وتقارب وجهات النظر بما يؤدى للوصـول إلى الحل الوسـط من خلال المفاوضات ، وذلك عندما تتقارب قوة الطرفان نسبياً ويكون هذا المدخل مناسباً لإتباعه فى إدارة الصراع فى الحالات التالية :

١- حالات وجود أهداف مهمة ، إلا أنها لا تساوى الجهد المبذول فى الصراع.
٢- حالات تساوى قوة أطراف الصراع نسبياً ، ولكل منهم أهداف متبادلة.
٣- عندما تريد الأطراف تحقيق تسوية مؤقتة للقضايا المعقدة.
٤- الرغبة فى الوصول إلى حلول ملائمة فى ظل ضغوط الوقت.
٥- عندما لا يجدي إتباع الأســلوبين الســابقين ( التنافس – التعاون ) فيتم التراجع والاعتماد على الحل الأوسط.

**المدخل الرابع : مدخل التجنب والتحاشي :**

**يقصـد بالتجنب والتحاشي عملية الانسـحاب من الصـراع ، حيث يتجنب الفرد للحضـور أمام الطرف الآخر ، والرد على مذكراته أو التجاوب مع متطلباته ، ومع هذا قد يكون مدخل إدارة الصراع عن طريق التجنب مناسباً فى بعض الحالات منها :**

**١- القضايا البسيطة أو أن هناك قضايا أكثر أهمية وإلحاحاً.**

**٢- إدراك أحد طرفى الصـراع أنه ليس هناك فرصـة أخرى لإقناع الآخرين باهتماماته ومصالحه.**

**٣- الأعباء والجهود المبذولة أكثر وزناً من الفوائد والمنافع المرجوة.**

**٤- الرغبة فى إعطاء الفرصـة لالتقاط الأنفاس ، والسـماح للآخرين بالتهدئة وإعادة تقييم الموقف وتفهم حقيقة الوضع.**

**٥- عند تجميع البيانات والمعلومات وتفضيل عدم اتخاذ قرار متعجل.**

**٦- عند تقدير موقف الطرف الآخر وظهور احتمال قدرته على حل الصـراع بنجاح أكبر.**

**٧- عندما تبدو القضايا المطروحة هامشية وعرضية بالنسبة للقضايا الأخرى.**

**المدخل الخامس : مدخل التكيف مع ظروف الموقف (الميل لمساعدة الآخرين)**

**ويقصـد بهذا المدخل التهدئة على اعتبار أن الصـراع سيزول وستبقى العلاقة مع الطرف الآخر مما يدعو إلى التعاون ، ومن ثم يسـعى الفرد إلى تقليل التوتر بإعادة التأكيد على إمكانية الوصـول إلى الحل وتأييد الأطراف ويشـجع على إخفاء المشـاعر والتركيز على الموضـوعيـة فى التعـامل بدلاً من الاتجاهات الذاتية ، ويمكن إتباع هذا الأسلوب فى الحالات والمواقف التالية :**

**١- شـعور أحد الأطراف بضـعف موقفه ، واتجاه إلى السـماح للطرف الآخر بإظهار حججه ومبرراته ورغبته فى التعلم وتحكيم الدوافع العقلية.**

**٢- عنـدما تكون القضـايا أكثر أهمية للطرف الآخر من أهميتها بالنسـبة للطرف الأول.**

**٣- الرغبة فى بناء جسـور من الثقة الاجتماعية بين الأطراف تمهيداً للقضـايا الأكثر أهمية فى المستقبل.**

٤- الرغبة فى تقليل الخسـائر إلى أدنى حد ممكن ، عندما تكون الخسـائر قضـية محققه لا محالة.

٥- عندما يكون الاستقرار أمراً حيوياً وهاماً بالنسبة للإدارة أو المنظمة.

٦- السماح للمرؤوسين بتطوير وتنمية قدراتهم بالتعلم من أخطائهم.

## أنماط المديرين وعلاقتا بمواجهة وإدارة الصراع

يتأثر اسـتخدام مدخل معين من مداخل إدارة الصراع بنمط التنظيم السـائد فى المنظمـة ( آلى أو عضـوي ) ، وبنمط القيـادة السـائد ( أوتوقراطى أو ديمقراطى ) فالتكامل والمواجهة مدخل ضروري للتنظيم العضـوى أكثر من التنظيم الآلى ، وكذلك المـدير الـديمقراطي يلجـأ للاعتماد على هذا المدخل أكثر من المدير الأوتوقراطى ، ... وهكذا.

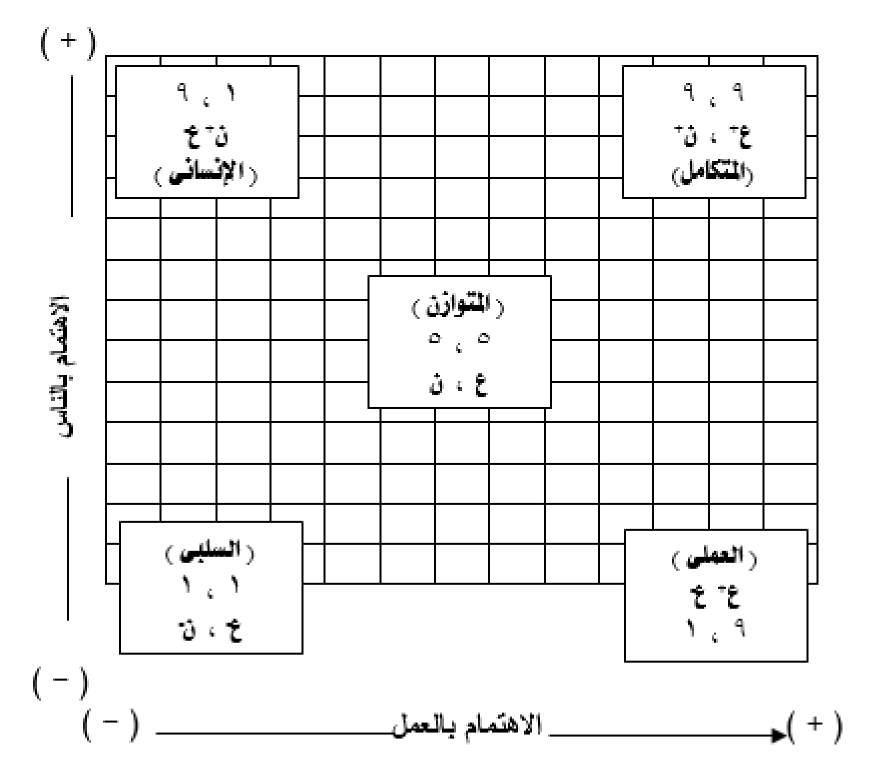
واعتماداً على شـبكة بليك وموتن التى يوضـحها الشـكل رقم (٦/١٢) يتضـح أن هناك خمسـة أنماط للمديرين لكل منهم مواصـفاته وخصائصه المعروفة ، وما يهمنا هنا التعرف على كيفية مواجهة كل نمط للصراع فى عمله وإدارته.

ويمكن القول أن مواجهة كل مدير للصراع تتوقف حسب خصائصه وسماته التى تحدد نمطه الإدارى وذلك على النحو التالى :

- المدير الإنسـاني : ( النمط ن + ) الذى يهتم بالأفراد بشـكل كبير على حسـاب اهتمامه بالعمل والإنتاجية : هذا النمط من المديرين يعتبر نفسـه الأخ الأكبر فى العائلة ، ومن ثم يتبنى مدخل الاختصـاص والتهدئة ويعمد إلى تلطيف المواقف الساخنة بين الأفراد ، ولا يميل إلى مواجهة الأمور، ولكنه يتركها للزمن والظروف ، ويجب أن يكون الجو المتاح من حوله ودى ومريح.

الشكل رقم (٦/١٢)

أنماط المديرين بحسب شبكة بليك وموتن




- المـدير المتكامل : النمط ( ع+ ن+ ) الذى يهتم بكل من الأفراد والعمل بشـــكل كبير ، يتبنى مدخل المواجهة بفهم ورشد وروية ويتحدى الآثار والنتائج المتوقعة ويحسب لكل شيء حسابه بما يؤدى لاتخاذ القرار الفعال لحل الصراع.
- المدير المتوازن ( النمط ع ن ) الذى يهتم بالأفراد والعمل بشـــكل متوازن، ينهج مـدخل المناورة ويميل إلى التفاوض ومحاولة إحداث الموازنة بين الأطراف واتخاذ القرار الذى يرضى جميع الأطراف فكل الناس خير وبركة.
- المدير السلبى ( النمط ع- ن- ) الذى لا يهتم بكل من الأفراد والعمل معاً: يتبنى مدخل التجنب والتجاهل حيث يميل إلى الهروب والتجاهل أو الانســـحاب كلية ويترك الأمور على سـجيتها ، فالزمن كفيل بحل المشـاكل " وتبات نار تصبح رماد ".

- المدير العلمى ( النمط ع$^{+}$ ن$^{-}$ ) الذى يهتم بالعمل على حســـاب الأفراد : ويميل هذا النمط إلى قمع الصراع ومواجهته بالقوة والتهديد ويعتنق استراتيجية النصر أو الهزيمة وخلق روح التنافس بين الأفراد ويميل إلى المصــارحة بإيضــاح التقاط السلبية وأثارها ومن السبب فيها ، وكيف يمكن حلها ، فالحق أحق أن يتبع.

ومما سـبق يمكننا الربط بين أنماط المديرين ومداخل مواجهة الصراع على النحو المبين بالشكل رقم (٧/١٢).

الشكل رقم (٧/١٢)

أنماط المديرين فى مواجهة الصراع

ناقص نت اصل المصدر

## تطبيق عملى :

# كيف تعرف نمطك فى إدارة الصراع

**عزيزى المدير**

تتعدد المواقف التى تحدث داخل التنظيمات نتيجة تعدد وتشابك العلاقات، منها ما يسير وفق رغبتك ويساعدك على إنجاز أعمالك وتحقيق أهدافك ، ومنها ما يمثل عوائق وعقبات فى سبيل ذلك ، ضع فى اعتبارك المواقف التى ترى أن رغباتك فيها مختلفة تماماً عن رغبات الآخرين داخل إداراتك أو تتعامل معهم فى الإدارات الأخرى.

اقرأ كل عبارة من العبارات التالية قراءة متأنية ، وفكر فيما تتوقعه من تصرف يمكن أن تسلكه حيال كل موقف منها ، ثم قم باختيار المستوى الذى يوافق تصرفك المتوقع.

أمامك أربعة خيارات أمام كل عبارة يمثل أولها أن هذا التصرف متوقع جداً منك فى مثل هذه المواقف وتنخفض درجة توقعك حتى تصل إلى أنه غير متوقع أبداً ، ضع علامة (√) أمام ما يوافق درجة توقعك فى غالب الأحوال. والآن دعنا نتعرف سوياً على نمط الصراع السائد لديك...

| العبارات | متوقع جداً ٤ | متوقع ٣ | غير متوقع ٢ | غير متوقع أبداً ١ |
|---|---|---|---|---|
| ١- أنا عادة حازم فى صياغة وتحقيق أهدافي ، وغالباً ما تتسم تلك الأهداف بالتحدى والمنافسة. | | | | |
| ٢- أحاول دائماً أن أدعم من مركزى وأن أجعله هو الأقوى. | | | | |
| ٣- أتخلى عن بعض المنافع والمزايا فى سبيل اكتساب منافع ومزايا أخرى. | | | | |
| ٤- أشعر بأن الاختلافات لا تستحق دائماً القلق والتوتر الذى نبذله تجاهها. | | | | |
| ٥- أحاول إيجاد وضع وسط بين موقفى وموقف الطرف الآخر. | | | | |
| ٦- أثناء المفاوضات أحاول تفهم وتقدير رغبات الطرف الآخر. | | | | |

| العبارات | متوقع جداً ٤ | متوقع ٣ | غير متوقع ٢ | غير متوقع أبداً ١ |
|---|---|---|---|---|
| ٧- أحاول إظهار أفضلية وفوائد مركزى ، ولذلك أسعى لإبراز العديد من المبررات التى تؤيد ذلك. | | | | |
| ٨- أتجه دائماً نحو مناقشة المشكلات بصورة موضوعية ومباشرة مع الطرف الآخر. | | | | |
| ٩- أحاول إيجاد مزيج عادل بين المزايا والأعباء لكلا الطرفين (أنا / الطرف الآخر). | | | | |
| ١٠- أحاول تضيق الفوارق والخلافات فوراً عند حدوثها. | | | | |
| ١١- أحاول تجنب خلق الشعور بعدم الرضا عن النفس. | | | | |
| ١٢- أحاول أن أهدئ وألطف من مشاعر الطرف الآخر وأن أحافظ على علاقتنا السوية. | | | | |
| ١٣- أحاول إبراز كافة الاهتمامات والقضايا فى الحال. | | | | |
| ١٤- أحياناً أتجنب أخذ أماكن أو مراكز من شأنها أن تخلق نزاع ما بينى وبين الآخرين. | | | | |
| ١٥- أحاول ألا أؤذى مشاعر وأحاسيس الطرف الآخر. | | | | |

**مفتاح الحل :**

بعد أن تنتهى من القائمة السابقة يمكنك التعرف على النمط أو الأنماط المسيطرة فى الصراع بينك وبين الآخرين ، وذلك من خلال استكمال الجداول التالية بالدرجات التى سبق وحددتها بالقائمة السابقة :

(١) النمط التنافسى

| العبارة | الدرجة |
| --- | --- |
| ١ | |
| ٢ | |
| ٧ | |
| المجموع | |

(٢) النمط التعاونى

| العبارة | الدرجة |
| --- | --- |
| ٨ | |
| ١٠ | |
| ١٣ | |
| المجموع | |

(٣) نمط الحل الوسطى

| العبارة | الدرجة |
| --- | --- |
| ٣ | |
| ٥ | |
| ٩ | |
| المجموع | |

(٤) نمط التجنب والتماشى

| العبارة | الدرجة |
| --- | --- |
| ٤ | |
| ١١ | |
| ١٤ | |
| المجموع | |

(٥) نمط التكيف مع ظروف المؤلف

| العبارة | الدرجة |
| --- | --- |
| ٦ | |
| ١٢ | |
| ١٥ | |
| المجموع | |

| نمط الصراع | الترتيب |
| --- | --- |
| - النمط التنافسى.<br>- النمط التعاونى.<br>- نمط الحل الوسط.<br>- نمط التجنب والتماشي.<br>- نمط التكيف مع ظروف الموقف. | |

# الفهرست